دكتور
جاسم سلطان

5
مشروع النهضة
سلسلة أدوات القادة

التفكير الاستراتيجي
والخروج من المأزق الراهن

أم القرى
للترجمة والنشر والتوزيع

مشروع النهضة
سلسلة أدوات القيادة

التفكير الاستراتيجي
والخروج من المأزق الراهن

د. جاسم سلطان

مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع

بسم الله الرحمن الرحيم

الطبعة الثانية

١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

رقم الإيداع: ١٨٣١١ / ٢٠٠٥

الترقيم الدولي: I. S.B.N
977 - 409 - 004 - 7

الناشر
مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع
المنصورة

ت: ٢٣٦٢٦٣٤/ ٠٥٠
ف: ٢٣١٠٢٢٢/ ٠٥٠
٠١٠٥٧٢٥٢٢٢/ ٠٠٢

محتويات الكتاب

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

في الوقت الذي تتأهب فيه أمتنا لاستعادة حيويتها، وتبزغ إرهاصات التحول في سماء مجتمعاتنا، ويبحث قادة النهضة عن الأدوات والمسارات المثلى (الخطط الاستراتيجية)، نتقدم بهذا الكتاب، الذي يعتني بعقل القائد ويرشده إلى طرق التفكير المتعددة، التي تمكنه من رؤية الواقع وفهمه، واستشراف المستقبل والسعي لامتلاك أدوات صناعته. إنَّ الفكر الاستراتيجي ضروري جدًا لبُنَاة الحضارات، وصناعة التحوّلات؛ لأنَّه يكسب القائد عقلاً جديداً فعَّالاً.

والفكر الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي، يعطي القائد أدوات التخطيط، وإقامة المشاريع. أما الفكر الاستراتيجي فهو منهجية تفكير تضمن حسن استخدام أدوات التخطيط، وأسلوب تفكير يؤهل القائد لملء جداول التخطيط بشكل بارع. إنه أداة غير ملموسة، على خلاف التخطيط الاستراتيجي، لكنه يشكل عقلية المخطط.

ويأتي هذا الكتاب كإسهام نأمل أن يثري المكتبة العربية؛ لاستكمال الجهود المبذولة في الكتابة الاستراتيجية، فلا تزال الحاجة ماسة إلى توفير المادة المترجمة - فضلاً عن التأليف - في هذا المجال، على اعتبار أن الكتابة البكر أصبحت نادرة في عالمنا العربي، بسبب فارق نمو المجتمعات وحيويتها بين دول الشمال الغني المتقدم ودول الجنوب الأقل نمواً، فعمليات البحث لم تتراجع فقط في المجالات

العلمية التطبيقية وحدها، بل في العلوم الإنسانية أيضاً.

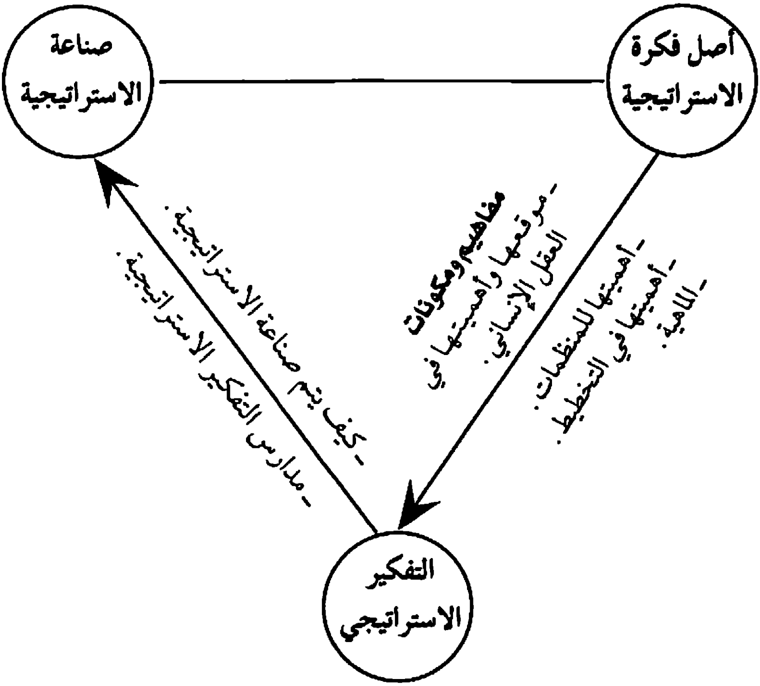
ويحاول الكتاب كذلك، أن يعطي القارئ معلومة منظمة يستوعبها، خاصة إن كان يريد التعرف على جوهر الاستراتيجية، وليس الدندنة حولها؛ لأنه إن أراد مثل هذه المادة باللغة العربية فقد يعجز عن تكوين إطار جامع لها. نظراً لتناثر مفرداتها في بعض الكتب العسكرية أو الإدارية أو الدورات التدريبية، حتى يُخيل للبعض أن الموضوع يكمن في حل بعض الأسئلة وملء بعض الجداول لتكون عندهم استراتيجية.

●● لمن الكتاب؟

أما الجمهور المستهدف فعموم الناشطين في محاولة دفع مشروع النهضة في الأمَّة للأمام، وهم شرائح كثيرة بعضها في سدة اتخاذ القرار، وبعضها في منطقة وسط تطمح أن تستكمل أدواتها القيادية لفهم واقعها، ومن ثم إحسان التعامل معه.

ولا ندَّعي أننا سنوفي هذا الموضوع الشائق حقه، فهو أوسع من أن يحيط به كتاب، ولكن حسبنا أنَّا جمعنا له كل ما توافر لدينا من مادة، ووضعنا فيه خبرة ربع قرن في مجال الفكر الاستراتيجي، قراءة وممارسة وتطبيقاً. وحاولنا تبسيط الموضوع وإزالة ما يشغب على أصل الفكرة كما هو عهدنا في سلسلة القادة، ورغم أن بعض التكرار في الكتاب يمكن تلمسه، لكنه ضروري لإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من الفكرة، نعتقد أن شرحها يقتضي تكرار بعض المفاهيم.

محتوى الكتاب



- الفصل والمايزة بين التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- إشكالية العصور في الانتباه لخصائصه وأهميته ومن ثم التدريب عليه في واقعنا.
- أسباب علة التفكير التنفيذي.
- المعوقات الفكرية للتفكير وصياغة الاستراتيجية.
- إشكالية الفكر المعرفي المقيد (البرادايم).
- التدريب القيادي في مجال الاستراتيجية / التدريب على التفكير الاستراتيجي

•• محتوى الكتاب:

وسنحاول أن نسلِّطَ الضوء على موضوع الاستراتيجية في رحلتنا مع هذا الكتاب، وسنتناوله من عدة زوايا حتى يمكن تبين أهمية الموضوع، واستيضاح معالمه بالقدر الذي وصلت إليه الدراسات في هذا المجال.

- **فالزاوية الأولى** التي سنتناولها معنية بأصل فكرة الاستراتيجية؛ سواء كمفهوم أو كمكونات وأجزاء، أو لبيان العلاقات المتشابكة بين الفكرة المجردة والأجزاء العملية فيها. وسنطرح المفاهيم المتداولة فيها، والتي تشكل عامل ثراء لفظي للتعبير عن أفكار مهمة في موضوع الاستراتيجية، مثل: مفهوم القدرات الأساسية، ومفهوم الميزة التنافسية، والتمايز، وارتباط قضية التغيير بالاستراتيجية.

ويغطي هذه الزاوية الفصل الأول، وهو فصل تمهيدي يتناول قسمين:

أولاً: موقع الاستراتيجية من الفعل الإنساني وموقعها في المنظمات وموقعها من التخطيط.

ثانياً: ماهية الاستراتيجية وجوهرها.

- **والزاوية الثانية** التي سنقاربها في موضوع الاستراتيجية، هي التفكير الاستراتيجي؛ لنمايز بينه وبين التخطيط الاستراتيجي. وسنحاول أن نُبيِّنَ أوجه القصور في التدريب على التفكير الاستراتيجي في معظم المؤسسات، وأسباب غلبة التفكير

التنفيذي حتى على المدراء في المراتب العليا في المنظمات، وسنبحث العضلات الفكرية الضرورية لصناعة الاستراتيجية، وسنركز على دور البراديم الخطير في صناعة الاستراتيجية، وعلى خطورة ما يطلق عليه **الفكر الجموعي Group think** والآليات المؤثرة على صناعة الاستراتيجية. وسنقسم الفصل إلى ثلاثة عناوين:

الأول: المقدمة، والثاني: الآفات، والثالث: التدريب القيادي في مجال الاستراتيجية.

- **الزاوية الثالثة** التي سنطل بها على الاستراتيجية، هي زاوية صناعة الاستراتيجية، وكيف تقوم مدرسة التخطيط الاستراتيجي بصناعة الاستراتيجية، ابتداءً من التحليل، وانتهاءً بوضع الاستراتيجية.

ثم سنتبع ذلك بملحق عن أهم مدارس التفكير الاستراتيجي، حتى يلم القارئ بمدى التنوع الذي تشكله الدراسات الاستراتيجية.

إن كل كتاب يفتح للإنسان نافذة جديدة للنظر للحياة يستحق أن يُقرأ، ونرجو أن يفتح هذا الكتاب نوافذ جديدة، ويضيف فكرة إلى مخزون الأفكار الحية(١). ونسأل الله أن يتقبل منا هذا العمل وأن ينفع به قارئه.

---

(١) الأفكار الحية هي الأفكار: المواكبة المستقبلية، التي تخاطب عقل ووجدان الواقع، القابلة للتحقيق، الجديدة النافعة، المبدعة، الوثَّابة، التي تسهم في مواجهة تحديات الواقع وتسهم في حل مشاكله.

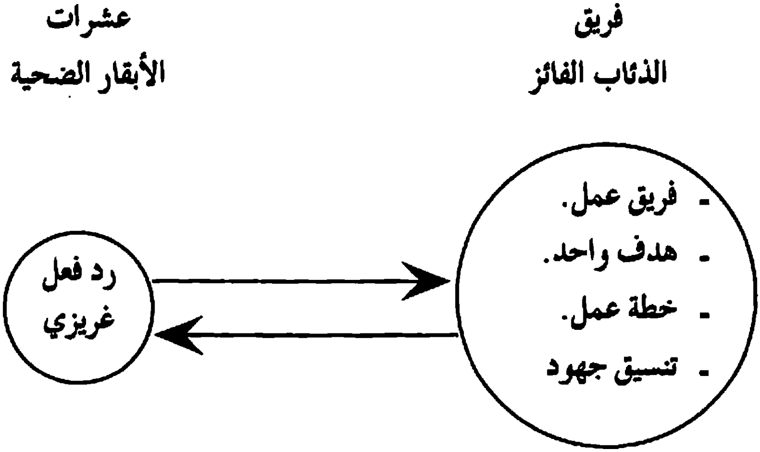
الفصل الأول

الاستراتيجية

تمهيد

القسم الأول: موقع الاستراتيجية.

القسم الثاني: ماهية الاستراتيجية.



الشكل يوضح كيف يتمكن فريق الذئاب من توظيف ما لديه من موارد وإمكانات متاحة لأجل تحقيق أهدافه.

في نفس الوقت الذي يفتقر فيه فريق الأبقار لهدف وخطة مما يحرمه من الاستفادة من موارده وإمكاناته المتاحة.

الفصل الأول

القسم الأول: موقع الاستراتيجية

عندما يهاجم فريق من الذئاب قطيعاً مكوناً من عشرات الأبقار الوحشية، التي يبلغ حجم الواحدة منها حجم أربعة ذئاب، وتتمتع بقوة تفوق قوة أي ذئب على حدة، ثم تكون النتيجة وصول الذئاب لأهدافها باصطياد إحدى هذه الأبقار في أغلب الأحيان، برغم استخدامها لنفس الاستراتيجية التي تقوم على الاقتراب الحذر من الأبقار، ثم إثارة الذعر فيها لتقوم بالفرار، ثم تقوم بفصل إحداها عن القطيع، ومن ثم التعاون على اصطياده؛ نستطيع أن نخمن أن الذئاب تعمل كفريق له خطة، ويوحدها هدف تتواصل فيما بينها وتنسق جهودها من أجل تحقيقه، بينما تفتقد الأبقار الوحشية هذه الخصائص وتمارس رد الفعل الغريزي بالهرب دون استخدام قوتها البدنية ولا الاستفادة من كثرتها العددية أو خبرتها التاريخية مع الذئاب، وبالتالي تمارس نفس الاستراتيجية باستمرار دون توقف، وذلك مفهوم في عالم الحيوان (١).

والإنسان مميَّز بالقدرات الخاصة والملكات العقلية، وهذا العقل يجعل الإنسان قادراً على تخيّل عالم أفضل، وأن يحلل المواقف، ويراكم خبراته التاريخية، ويبتكر الحلول للتحديات التي تواجهه، ويعيد التفكير في عوامل الفشل ليعيد الكَرَّة المرة بعد الأخرى متسلحاً

---

(١) هناك استثناء حين تهاجم الأبقار عرين قاتليها . . هناك مصاديق لذلك أيضاً .

بخطط وأفكار جديدة لبناء عالمه الأفضل.

و عندما يعطل الإنسان هٰذه الملكات ويتوقف عن استخدام هذه النعمة، يقع فريسة رد الفعل، ويخسر ميزته الكبرىٰ، وهي القدرة علىٰ التعامل مع التحديات بشكل مناسب يحقق له التفوق وتجاوز هذه التحديات.

والإشكالية الكبرىٰ هنا: أن عملية تعطيل العقل، والانتقال إلىٰ العمل بآلية رد الفعل الغريزي، تتم بشكل تلقائي دون أن يشعر بها الفرد؛ مما تتطلَّب انتباهاً عالياً ويقظة تامة ومراجعة مستمرة للذّات، تسارع باكتشاف هذا التحوّل، والذي يحدث بشكل تلقائي خلال الأحداث المختلفة.

والإنسان ـ كان ولا يزال ـ يمارس التخطيط بمختلف أشكاله، بوعي أو دون وعي، في مختلف جوانب حياته. فيخطط لمأكله ومشربه ودراسته وعمله، حتىٰ من غير أن يمسك بورقة وقلم. وكل هذه الأفعال لا تقع في نطاق ردود الأفعال كإبعاد اليد عن النار عند الشعور بحرارتها؛ بل هو عمل مصمم طويل المدىٰ يقوم به الإنسان بعد تأمل، وإن بدا في سياق الحياة كأنه سير مع التيار بسبب الألفة وطول العهد.

و من هنا جاءت ضرورة تقنين المعرفة والخبرة البشرية؛ بتحويلها إلىٰ علوم، ومراكمة البحث فيها، بحيث يتحصل الإنسان علىٰ الحكمة التي تضيف لعمره أعماراً، فلا يُترك لخبراته الشخصية وحدها، والتجربة من خلال الصواب والخطأ بالمطلق، بل يزاوج بين

الاعتبار القائم على الدراسة والبحث، والاعتبار المبني على خبرات الإنسانية التراكمية والخبرة العملية التي يكتسبها من السير في الحياة ومدافعتها.

من الملاحظ أنَّ من أهم سمات هذا العصر، سرعة تطور العلوم والمعارف بشكل سريع جدًّا مع تنافس المجتمعات والأمم فيما بينها في ذلك؛ مما يتطلَّب سعة وسرعة ومداومة المتابعة للناتج السنوي الجديد من العلوم والمعارف بشكل مهنيٍ احترافي يضمن المتابعة الجيدة والانتقاء الفاعل، وذلك ما يُعرَف الآن بـ «حكمة المعرفة». وهي درجة أعلى وأرقى من المعرفة بما يضمن التراكم المعرفي البشري الحقيقي.

والبحث في مجال الاستراتيجية أحد هذه المحاولات لاصطياد الحكمة، وتوفير الخبرة البشرية للفرد الذي مهما علت مرتبته فهو بحاجة لتجارب البشرية في مختلف المجالات، وإلَّا عاد ليبدأ من نقطة الصفر!

والاستراتيجية كلمة غامضة ألحقت باللغة العربية لعدم وجود ما يقابلها كلفظ مفرد، ولا زالت غامضة بلغة من وضعوها، تتفلت من محاولة الإمساك بها، حتى أطلق البعض على محاولة تعريفها رحلة صيد الاستراتيجية. وهي تكتسب تعريفاتها من مجال استخدامها، فهي في العسكرية مختلفة عن مجال الأعمال التجارية عنها في مجال السياسة، عنها في مجال الرياضة، بل تتعدد تعريفاتها في المجال الواحد، كذلك تُستخدم في مستويات مختلفة من الفعل، فرغم أن

مصطلح الاستراتيجية استخدم بالأساس في المجال العسكري كفن القيادة العليا؛ إلا أنه صار يُستدعىٰ حتىٰ في الأعمال البسيطة. فقد سألت نادلة في إحدىٰ المطاعم الأمريكية يوماً عن طريقة تناول طعام جديد قدم إلينا فقالت معلقة: تقصد الاستراتيجية؟ قلت: نعم.. فشرحت لنا كيفية تناول هٰذا الطعام. ولذلك فقد نجد الإدارة العليا في المؤسسة التجارية، تتحدث عن الاستراتيجية في خضم اختيارها لخطوط العمل التي ستضمها إلىٰ مصفوفتها أو إطارها، وقد يتحدث عنها مستوىٰ الوحدات التنافسية فيقصد بها خطته في دخول المنافسة مع الآخرين، وقد يتحدث عنها قطاع وظيفي في العمل ويقصد بها كيف سيساهم في نجاح خطة العمل، وقد يتحدث عنها القطاع التنفيذي ويقصد بها كيف سيرتب العمل لتحقيق أعلىٰ كفاءة، فالكل يتحدث عن الاستراتيجية من زاويته.

وحتىٰ يمكن تسكين الاستراتيجية في إطار أكبر قبل البدء بشرحها، سنجهز القارئ بلبنتين أساسيتين:

اللبنة الأولى: عن المنظمة ومكوناتها في الفكر الإداري، وموقع الاستراتيجية في المنظمة.

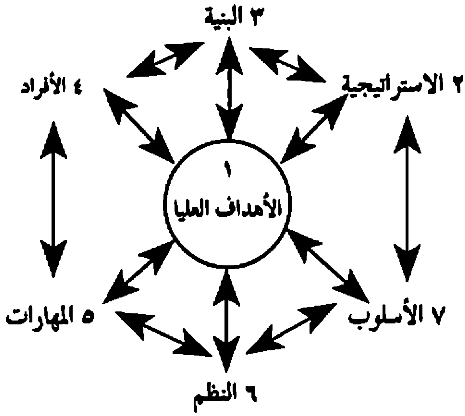
اللبنة الثانية: عن العمليات الإدارية الأربعة، وموقع التخطيط فيها، علىٰ اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي جزءٌ من عملية التخطيط.

- **اللبنة الأولى: موقع الاستراتيجية من المنظمة:**

عندما نذكر المنظمة، نستحضر صورتها الكلية أولاً؛ ليتبين لنا أن

المنظمة جسم يتكون من أجزاء متعددة تتفاعل فيما بينها، للقيام بما هو مطلوب منها. ويتكون هـذا الجسم من سبعة أجزاء كما يشرح النموذج التالي:

(نموذج 7s) المعيار السباعي



●● أهمية النموذج:

- يعد (نموذج 7s) لتوماس ج .بيتر من النماذج المهمَّة لفهم مكونات أي منظمة، ورؤية هذا المخلوق المسمىٰ بالمنظمة في صورته الكلية.
- يعطي القارئ الفرصة لرؤية موقع الاستراتيجية في بنية المنظمة الكلية، ودورها، ومدىٰ تأثيرها في المكونات الأخرىٰ.

- **شرح النموذج:**

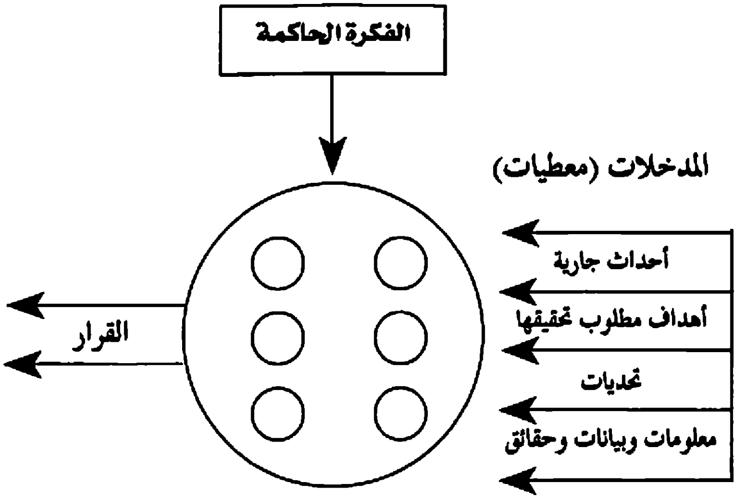
ويتكون النموذج من سبعة مكونات تبدأ جميعها بحرف (S):

الأسباب الغائية (المكون الفكري)	**1 - Super ordinate goals**
الاستراتيجية	**2 - Strategy**
الهيكل والبنية	**3 - Structure**
القوى البشرية	**4 - Staffing**
المهارات	**5 - Skills**
النظم والأجهزة	**6 - System**
الثقافة والبيئة	**7 - Styles**

- **تفصيل النموذج:**

الأسباب الغائية للمنظمة Superordinate goals

التي تحكم قرارات المنظمة ولو لم تكن مكتوبة، وهي خليط من المفاهيم القائدة والقيم (غالباً المسكوت عنها) **shared values** ولكنها المحرك الرئيس لمجموع الأعمال والمواقف.



الشكل يبين

كيفية صناعة القرار في عقل المنظمة حسب تجميع جميع المدخلات لتمر عبر مرشحات وفلاتر الفكرة الحاكمة ليتم صناعة القرار من خلالها

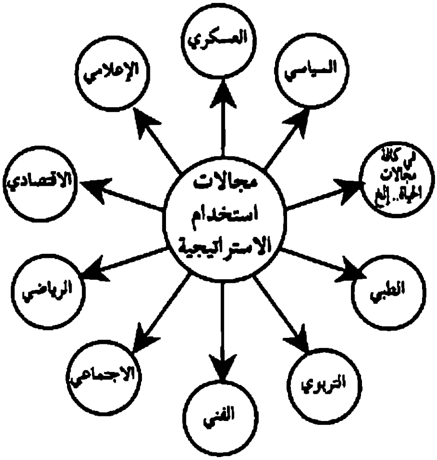
مما يعني:

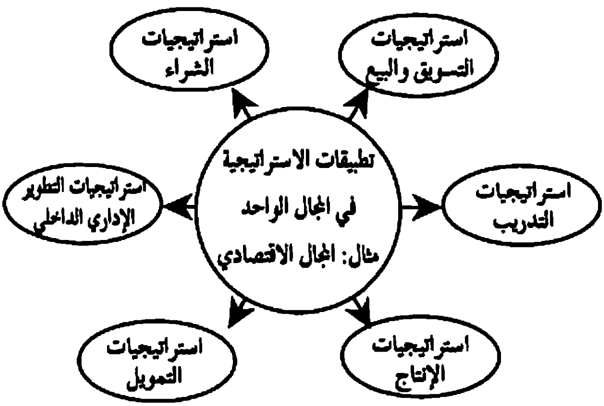
١ ـ حاكمية وتأثير مفردات (مكونات) الفكرة الحاكمة على أي قرار يصدر عن المؤسسة.

٢ ـ بقدر جودة وسلامة ومواكبة هذه الفلاتر والمرشحات (موردات الفكرة الحاكمة) يكون جودة وعمق الدور والقرارات.

• **الاستراتيجية Strategy**

تحدد طريقة التعامل مع المتغيرات المتوقعة في المستقبل، سواء في البيئة التنافسية، أو قواعد المنافسة، أو في المنافسين، أو الجمهور. كما تحدد طبيعة القرارات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة المستقبل. إنها باختصار تجيب عن سؤال: «**كيف سنلعب لنكسب؟**».





- **الهيكل والبنية Structure :**

أهمية الهيكل:

يلعب هيكل المنظمة دوراً كبيراً في نجاح أو فشل أي استراتيجية ، حيث إنه الكيان الحقيقي المنظم والمبوب رأسياً وأفقياً لتنظيم فعاليات المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية ، فأحياناً كثيرة يقتضي تحقيق الاستراتيجية تغييرات هيكلية مهمة ، وهو أمر يعني إعادة توزيع القوة داخل المنظمة ، وبالتالي تتولد عمليات المقاومة السلبية .

الإشكالية الرئيسة لتطوير الهيكل والبنية الأساسية للمؤسسة:

وكلما كبر الحلم وكانت الاستراتيجية أكثر جذرية ، لزم إحداث تغييرات جوهرية على الهياكل والبنى التنظيمية ، وبطبيعة حال النفس البشرية تتولد إشكالية كبيرة هنا ؛ وهي : مقاومة التغيير ، خاصة من الأفراد المتمركزين على رأس وحدات هذا الهيكل ؛ خوفاً على أماكنهم التي تمركزوا فيها ووصلوا إليها ربما بشق الأنفس ، وبالتالي تتولد مقاومة أكبر . وعندها يقع متخذ القرار بين مطرقة اختلال الاستقرار ومطرقة ضرورة الإنجاز والحراك ، وهي معادلة صعبة ، تستلزم مجهوداً كبيراً وقدرات وصلاحيات متنوعة لمقاومة عمليات المقاومة الظاهرة والخفية .

مدى الحاجة لتطوير هيكل المؤسسة:

يكاد يكون ذلك التطوير أمراً حتمياً خاصة في ظل :

- التطور المرحلي المستمر في أهداف ووسائل وأدوات المؤسسة .

- التطور السريع في العالم من حول المؤسسة والذي يفرض عليها ضرورة امتلاك حدود عالية من المرونة والتكيّف مع العالم من حولها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقصر الطرق .
- آلية التدافع مع المتقاطعين في المصالح مع المؤسسة ومقتضيات الحكمة في إدارة دقة التدافع معهم .

وهناك عدد من النماذج للبنية:

١ ـ النموذج البيروقراطي .

٢ ـ النموذج السلوكي .

٣ ـ النموذج العضوي .

وهناك عدد من الهياكل المحتملة:

١ ـ الهيكل الوظيفي **Functional** .

٢ ـ الهيكل التقسيمي **Divisional** .

٣ ـ الهيكل الهجين **Hybird** .

٤ ـ الهيكل الحاضن **Matrix** .

٥ ـ الهيكل الشبكي **Network** .

- **الأفراد (الموارد البشرية) Staff**

كما أن أي منظمة تتأثر بقلة عدد العاملين أو عجزهم عن تغطية احتياجاتها ، فإنها تتأثر كذلك إذا وجدت حالة من التضخم في الموارد البشرية ، فتتولد حالة البطالة المقنعة والسافرة أحياناً مع مايصحبها من مشاكل.

• المهارات Skills

وهي القدرات المميزة والمواهب. فقد تحتاج منظمة سياحية إلىٰ الموهوبين في اللغات، أو تحتاج منظمة تنتج أدوية إلىٰ موهوبين في البحوث العلمية، أو تحتاج منظمة فنية إلىٰ موهوبين في مجالات فنية معينة، أو تحتاج منظمة سياسية لمن يحسن تمثيلها ويضيف لصورتها بريقاً عند الجمهور. . . إلخ.

إن توافر المهارات أمر مهم جداً لنجاح أي منظمة. ولاشك أن المهارات التي تتطلبها كل منظمة تختلف عن الأخرىٰ، بحسب المجال الذي تتبناه، وبحسب الاستراتيجية المتبناة.

• النظم Systems

وهي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تتم بغرض تسيير المنظمة وجمع المعلومات ومعالجتها واتخاذ القرارت بشأنها.

والنظام: «هو مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معاً لتحقيق الأهداف المرسومة والغايات المدروسة.

ويمكننا أن ننظر للنظام على أنه:

أ ـ مجموعة من العناصر والوحدات.

ب ـ مجموعة من العلاقات والروابط ترتبط فيما بينها.

وعرف أيضاً بأنه: مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها، فتقوم بإجراء عمليات معينة، وتنتج مخرجات معينة تعطيها لبيئتها»(١).

(١) أ. د/ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة ـ أسس ومفاهيم.

ووجود نظام يضبط العلاقات بين الأجهزة المختلفة داخل المنظمة أمر مهم جداً، وهو الذي يضبط أداءها، ويحدد آلية الإنتاج واتخاذ القرار، وآلية استثمار الموارد بأفضل شكل، ويحدد آلية الثواب والعقاب، أضف إلىٰ ذلك أنه ينظم العلاقة بين كل الأجهزة أو اللجان أو النشاطات المختلفة بحيث توجّه كلها إلىٰ تحقيق أهداف المنظمة.

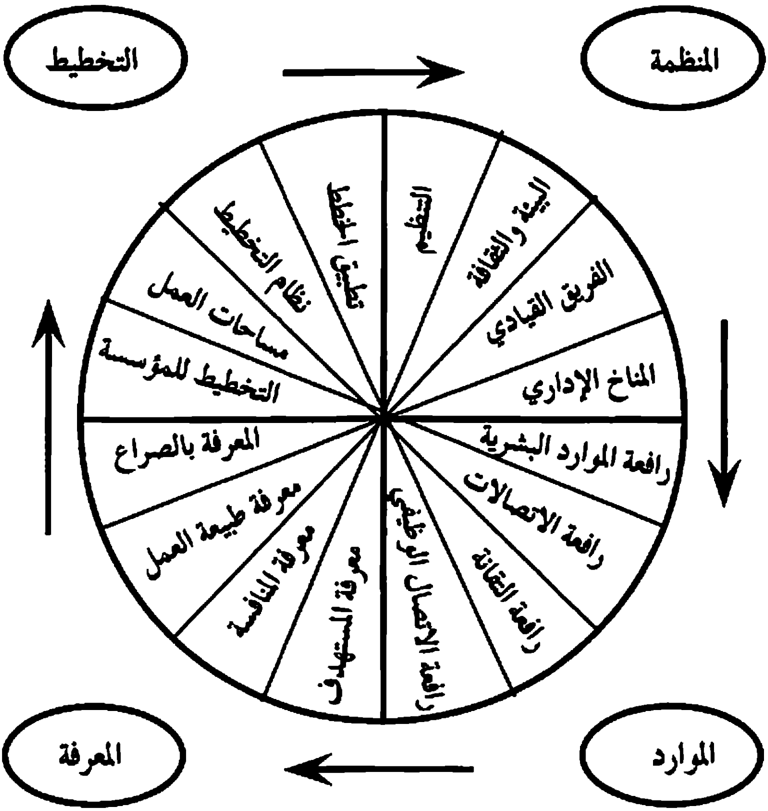
واختيار طبيعة النظم أيضاً تابع لتحديد الاستراتيجية، فالنظام الذي يكثر فيه الروتين لا يصلح مع العمل المنفتح، أو الأعمال التي تتطلب اتخاذ قرار سريع .

- **نمط القيادة Style**

وهو أمر مترتب أيضاً علىٰ تحديد الاستراتيجية، فإن نمط الإدارة وسلوك القيادة (ديكتاتوري أو شوري وما بينهما)، ونمط البيئة العام ومدىٰ تشجيعه للإبداع، لا يتم اختياره من فراغ، بل ينبغي أن يكون اختياراً مبنياً علىٰ ما يناسب خدمة الاستراتيجية وإنجاز الأهداف، ولا شك أن بنية المنظمة وأسلوب قيادتها يؤثران في الثقافة السائدة في المنظمة (**Culture**) .

إذا استوعبنا جيداً مكونات عجلة المنظمة، سندرك أن الاستراتيجية هي جزء من المنظمة يؤثر في جميع مستوياتها باعتبار المنظمة هي أداة تنفيذ الاستراتيجية، فإن كانت المنظمة بمكوناتها غير صالحة لحمل الاستراتيجية المطلوبة فيجب إحداث تغيير في المنظمة أو إحداث تغيير في الاستراتيجية، وهذا التغير قد يكون كلياً أو جزئياً بحسب أهمية الموضوع وحيويته.

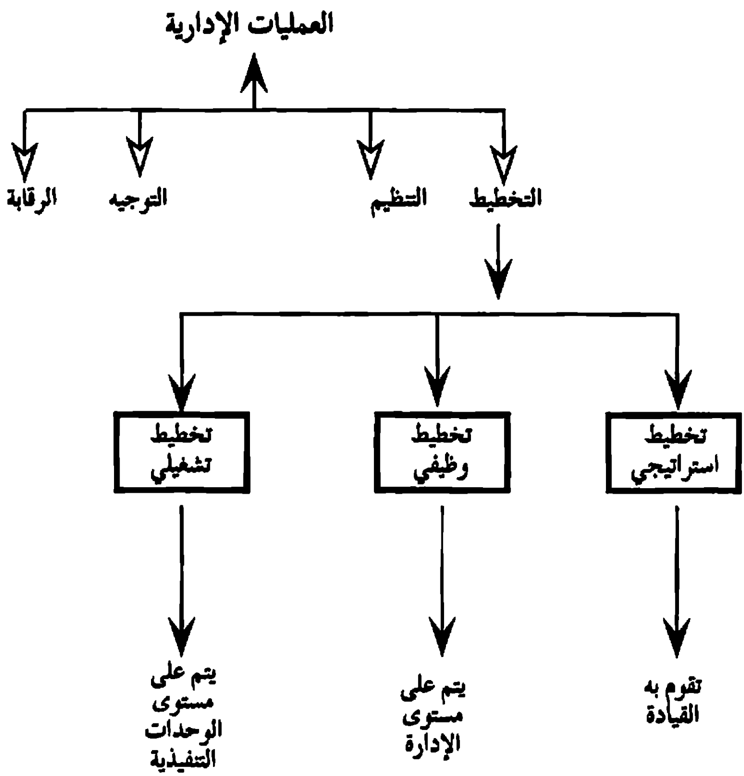
•• عجلة المنظمة:



- **اللبنة الثانية :موقع التخطيط الاستراتيجي من العمليات الإدارية الأربع في المنظمة:**

وبعد أن بينا موقع الاستراتيجية في المنظمة بالنموذج السابق، سنحاول أن نضع التخطيط الاستراتيجي في مكانه في الوظائف الإدارية من خلال الحديث عن هذه الوظائف بشكل موجز :

●● نموذج الإدارة:



●● أهمية النموذج:

توضيح مكان التخطيط من عملية الإدارة.

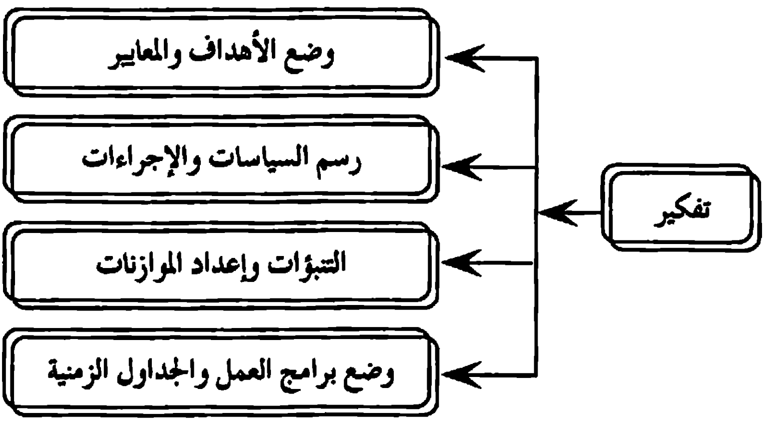
●● شرح النموذج:

تعريف الإدارة: الإدارة هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت والفرص المتاحة، من خلال العمليات الإدارية، المتمثلة في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، بغرض تحقيق الأهدف.

●●● العملية الأولى (التخطيط):

ويتقدم التخطيط العمليات الإدارية كمكون أساسي لعجلة الإدارة.

نموذج التخطيط



أهمية النموذج:

- تحديد تعريف التخطيط .
- تحديد العمليات التي بانتهائها تنتهي مرحلة التخطيط .
- **شرح النموذج:**
- **التعريف:**

تجب الإشارة إلى أن هناك عدة تعريفات تدور في معظمها حول نفس المعنى. لذلك سنختار أحد هذه التعريفات ليكون منصة انطلاق لنا خلال إبحارنا في هذا الموضوع المهم.

- **التخطيط Planing**

هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بما يأتي :

- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات .
- التنبؤات وإعداد الموازنات .
- وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

التخطيط في جوهره هو:
تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه .

أقسام التخطيط:

رغم أن التخطيط كما تشير المراجع يمكن تقسيمه لقسمين لا ثالث لهما وهما **تخطيط استراتيجي Stratigic** يتم في قمة هرم المنظمة .

وتخطيط عـملياتي **Operational** فيـما دون ذلك.إلا أنه لا مشـاحة في الاصطلاح، وبالتـالي يمكن تسمية التـخطيط باعـتبارات متـعـددة لكل منها فوائده وجوانب قصوره.

فـقـد يقـسم التـخطيط بحـسب زاوية النظر، مـثل اعـتبـار درجة التأثير، أو المدى الزمني (بعيد المدى- متوسط المدى- قصير المدى)، أو الدور الوظـيـفي. ونحن بدورنا سنقـتـرح تقـسـيـمـاً يمايز بين ثلاث درجات من التخطيط باعتبار المستوى الذي يتم فيه التخطيط:

تخطيط استراتيجي: Strategic Planning تقوم به القيادة لوضع الخطة العامة للمنظمة، وتتميز الخطة الاستراتيجية بأنها تضع الإطار العام، وتبتعد عن التفصيلات.

وحتى يؤتي التـخطيط الاسـتـراتيـجي ثمـاره، فـإنه يسـتند على ركـيزتين أسـاسـيتين (التـخطيط الوظـيفي والتـشـغيلي) لضـمـان تفعـيله والخروج به إلى حيز التطبيق.

تخطيط وظـيـفي: Functional Planning ويطلق عـليـه البـعض التخطيط التكـتيكي يتم على مستوى الإدارة (المديرين) بغـرض إسناد الاستراتيـجية، و يتم فيه الاسترشاد بالخطة الاستراتيـجية لوضع خطة الإدارة المعنيـة ودورها في نجـاح الخطة الاسـتـراتيـجـيـة، ويشـمل استراتيـجيات متـعددة، مثل: استراتيـجية التـسـويق أو البحـوث أو المبيعات أو المشتريات... إلخ.

تخطيط تشغيلي Operational Planning: يتم على مستوى الأقسام والوحدات التنفيذية، حيث تؤخذ الخطة الوظيفية ويتم تحويلها إلى خطة تشغيلية تتضح من خلالها المهام والأنشطة التفصيلية والجدول الزمني لكل مهمة والمسئول عن التنفيذ... إلخ.

وينظر هذا التصنيف الذي اخترناه إلى التخطيط بحسب المستوى الذي يتم فيه، فالاستراتيجي مستوى تخطيط قيادي، والوظيفي مستوى تخطيط إداري، والتشغيلي مستوى تخطيط الأقسام والوحدات التنفيذية.

لكن عادة ما يكون التصنيف بحسب الزمن متسقاً أيضاً مع التصنيف بحسب المستوى الذي يتم فيه التخطيط.

فالخطة الاستراتيجية تتم على مستوى القيادة (الإدارة العليا)، وعادة ما تكون مدتها أكثر من خمس سنوات.

والخطة الوظيفية تتم على مستوى الإدارة الوسطى، وعادة ما تكون مدتها تزيد على سنة واحدة وتقل عن خمس سنوات.

أما الخطة التشغيلية فتتم على مستوى الإدارة الإشرافية (الوحدات التنفيذية)، وعادة ما تكون مدتها سنة واحدة أو أقل.

ولا بد أن نضع هنا **إشارتين: الأولى**: أن البعض يرى أن يعدل في الصورة السابقة بحيث يطرح تقسيماً يبدأ **بالاستراتيجية المؤسسية** وهو متعلق بما يطلق عليه الباقة أو البورتفوليو الذي تحدده القيادة العليا للمؤسسة. ثم **الاستراتيجية التنافسية** والتي تتعلق بكل شركة على

حدة وكيف ستحقق النصر في مجالها. ثم **الاستراتيجية التشغيلية** وتشمل الإدارات الوظيفية وما تفعله (كمستوىٰ تكتيكي)، وبالتالي في هٰذا التقسيم نجد أنَّ التخطيط العملياتي هو ذاته التخطيط الوظيفي باعتبار أن المنظمة في المحصلة تشتغل بمجموع الوظائف التي فيها.

أما الإشارة الثانية هنا، فمفادها: أن المدىٰ الزمني قد يقصر كلما كان الوضع الذي تعمل فيه المنظمة متغيراً خاصة علىٰ مستوىٰ الخطط الاستراتيجية أو الوظيفية.

●●● العملية الثانية (التنظيم):

ويشتمل على:

- تصميم الهيكل التنظيمي (المناصب وتبعيتها).
- تحديد اختصاصات ومسئوليات مهام كل منصب.
- تحديد صلاحيات كل منصب (وظيفة).
- تحديد الكفاءات اللازمة لشغل كل وظيفة.
- تحديد العلاقات بين مختلف المناصب.
- اختيار المديرين لشغل المناصب وتطويرهم.

●●● العملية الثالثة (التوجيه):

ويشتمل على:

- تحفيز المرؤوسين **Motivation** بمعرفة احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية، وحثهم لتقديم أقصىٰ وأفضل ما لديهم.

- قيادة **Leadership** المرؤوسين بالمبادءة والقدوة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة.
- الاتصال المتبادل **Communication** بالمرؤوسين لإعطاء التوجيهات والتعليمات، والإنصات لآرائهم ومقترحاتهم ومشكلاتهم.

●●● العملية الرابعة (الرقابة):

وتشتمل على:

- تحديد المعايير الرقابية.
- قياس الأداء (المتابعة).
- تشخيص المشكلات وعلاجها.

الإدارة في جوهرها هي:

العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف عبر الأفراد.

* * *

القسم الثاني

ماهية الاستراتيجية؟

الاستراتيجية كلمة دارجة بين العاملين في المنظمات على جميع المستويات. وما يقصده كل فرد بها قد لا يتطابق مع ما يقصده الآخر. وتنتشر تعريفاتها في كتب كثيرة. فلنحاول التمثيل لذلك قبل الشروع في معالجة الموضوع.

- **بعض التعريفات المتداولة:**

الاستراتيجية:

كما يشرحها **معجم الجيب لأكسفورد**: هي فن الحرب، خاصة تخطيط حركة القوات والسفن . . . إلخ، إلى مواقع مختارة. التخطيط لعمل أو سياسة في عمل تجاري أو سياسي . . . إلخ.

أما **ألفرد تشاندلر** فيقول عنها: بأنها تحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف المحددة للمنظمة وتبني مسارات عملية وتخصيص الموارد الضرورية للوصول للأهداف.

أما **جيمس بريان كوين** فيقول: الاستراتيجية هي نمط أو خطة تعمل على تكامل أهداف المنظمة الكبرى وسياساتها وأعمالها في شكل واحد متماسك. والاستراتيجية المصممة جيداً، تساعد على ترشيد ورصد الموارد ووضعها في المناطق الحساسة بناءً على معرفة القدرات الداخلية ونقاط الضعف وبناء على توقع المتغيرات المناخية

وتحركات المنافسين.

ويعرفها كينيث أدرو: بأنها نمط من الأهداف المحددة والأهداف المفتوحة والأغراض والسياسات الكبرىٰ والخطط للوصول لهذه الأهداف، مطروحة في شكل تحديد نوع العمل الذي تقوم به المنظمة أو ستقوم به، ونوع المنظمة القائمة أو المرجوة؛ التي ستقوم بهذا العمل.

ويعرفها كونشي أهماي: إن الاستراتيجية في إيجاز هي: الميزة التنافسية... إن الغرض الوحيد للاستراتيجية: هو تمكين المنظمة من التقدم علىٰ منافسيها بأعلىٰ كفاءة إلىٰ الحد الذي يمكنها من المحافظة علىٰ هذا التقدم. فاستراتيجية المنظمة تعني: محاولة تغير ميزان القوة بشكل نسبي لصالح المنظمة في وجه المنافسين.

أمَّا في الحوار المشهور في والت ديزني بيتر بأن:

يقول الصبي التائه: «إنجنز! هيا نمسك به!».

يرد جون دارلينج: «توقف قليلاً. يجب أن تكون عندنا استراتيجية؟».

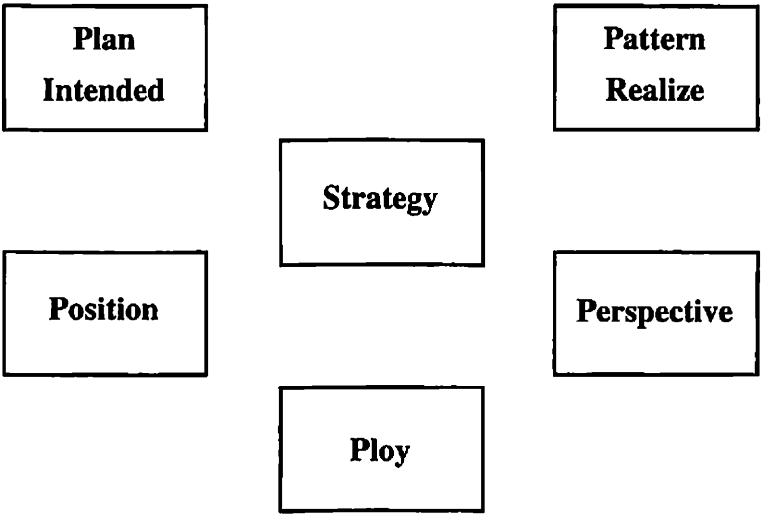
يقول الصبي التائه: «آه آه؟ ما هي الاستراتيجية؟».

يرد جون دارلينج قائلا: «هي.... هي خطة الهجوم».

نظرة واحدة لهذه التعريفات تبين مدىٰ صعوبة الإجماع علىٰ مفردات محددة لتعريف الاستراتيجية، وبالتالي كان هـٰذا الاستخدام الموسع للكلمة دون الاتفاق علىٰ معنىٰ واحد محدد للموضوع.

ويقـــدم منتـــزبرج ١٩٩٨م محـاولة أخرىٰ ومقـاربة لتعـريف الاستراتيجية بطريقة مختلفة. فهو يرىٰ أن تعريفات الاستراتيجية المختلفة عند دراستها، سنجد أنها تحتوي على كلمات محورية أساسية. وهو يجمعها للغرض التدريسي في خمس كلمات باللغة الانجليزية تبدأ بالحرف P ويمثلها الشكل التالي:

5P5



نموذج منتزبرج الخماسي لتعريف الاستراتيجية

- هـي خـطـة **Plan** : بمعنى اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلي للعمل (بالنظر للأمام أو النوايا المستقبلية).
- هـي نمـط **Pattern** : بمعنى آثار تدل على الخطة (بالنظر للماضي والحاضر).
- هي مـوقع **Position** : بمعنى تعيين منتج معين في سوق معين (بالنظر إلى الموقع).
- هي تصـور **Perspective** : بمعنى رؤية وطبيعة عمل (بالنظر إلى عقل المنظمة).
- هي حيلة **Ploy** : بمعنى حركة معينة تخل بتوازن الخصم (بالنظر للصراع).

وقبل أن نبدأ بالتعرض لشرح هذه المعاني الخمسة :

نبدأ بمثال يمكن من خلاله إسقاط التعريفات الخمسة ووجه مناسبتها لما يسمى بالاستراتيجية . وسنطرح **معركة مؤته**، المعركة الشهيرة التي قادها خالد بن الوليد، كنموذج يمكن شرح الفكرة من خلاله . ولنبدأ بالقصة :

فلو دخلنا موقع المعركة، سنجد قوات خالد الصغيرة (بضعة آلاف من الرجال) وهم يقابلون جيشاً يفوقهم عشرات المرات، وبعد أيام من المعركة كان واضحاً أن القلة المقدامة ستباد لو استمرت في القتال . ويجتمع خالد بقادة جيشه الذي استلمه بعد استشهاد ثلاثة من القادة قبله . وبعد مشاورات، يقترح أن الحل هو الانسحاب، فقد

تحققت أهداف الحملة، ووصلت للروم رسالة قيادة الجزيرة بميلاد القوة الاسلامية الجديدة، وليس هناك المزيد الذي يمكن عمله في ظل الموقف القائم ويوافق القادة على استراتيجية الانسحاب الآمن وبقيت الكيفية والتفصيلات. كيف يمكن تجنب عدم إقدام الروم على مطاردتهم في حال الانسحاب؟ كيف سيتم تنزيل الاستراتيجية على الأرض؟ فيطلب خالد من قواته: أن تغيّر مواقعها في جنح الظلام، فتتحرك الميسرة للميمنة، والميمنة للميسرة، والمقدمة للمؤخرة، والمؤخرة للمقدمة، ويطلب من الجنود إصلاح راياتهم والظهور بمظهر جديد، ثم يفصل كتيبة من الفرسان ويأمرها أن تختفي خلف التلال وراء الجيش، وأن تنقسم إلى مجموعات صغيرة تلتحق بالجيش بعد التحامه في صباح المعركة، كل مجموعة على حدة مع إثارة الغبار بأكبر قدر أثناء تحركها. ثم يقرر أن يبدأ الجيش في الصباح بالهجوم والالتحام بالعدو، ثم مع إشارة خالد يبدأ الجيش بالانسحاب تدريجياً نحو الصحراء. ونجحت خطة خالد، فقوات الروم في الميدان وجدت نفسها أمام جيش جديد، وقد أنهكها الجيش الذي قاتلته في الأيام السابقة، فكيف بجيش جديد فكانت ضربة نفسية سهلت الهجوم الأول وخلقت انطباعاً عند قيادة الروم بأن المدد قد وصل للجيش ليلاً، وعليها أن تتعامل مع قوات جديدة. ومع انطلاق الهجوم! وفي ظل الالتحام كانت قيادة الروم تشهد موجات من الإمداد عبر الصحراء تتوافد ويغطيها غبار كثيف دلالة على كثرتها. فلما بدأت قوات خالد بالانسحاب، رأت القيادة الرومية أن

الأمر فيه مكيدة، وكمين أعده خالد مع قواته الجديدة للروم في الصحراء. فأمرت القيادة الرومية قواتها بعدم متابعة القوات المنسحبة. وهكذا نجحت استراتيجية الانسحاب الآمن من خلال التضليل الاستراتيجي، وعاد خالد بجيشه ليستعد لمعارك أخرىٰ في نصرة قضيته... إلىٰ هنا تتوقف القصة. ولكن ما علاقتها بما نحن بشأنه وهو الكلمات المفتاحية الخمس التي طرحها منتبرج!؟

ولنبدأ بشرح هذه المفاهيم من خلال النموذج السابق:

فالاستراتيجية يمكن وصفها بأنَّها: **خطة Plan باعتبار زمن المستقبل (ما ننوي أن نفعله)؛ لأن التخطيط ـ عموماً ـ هو رسم لمسار مستقبلي في اتجاه هدف معين بمواصفات معينة**، وهٰذا المسار هو نتاج مفاضلة بين عدد من المسارات المحتملة بتكاليف متنوعة ومختلفة، حيث يتم اختيار أحدها دون غيره من الخيارات، وبتحديد الهدف والمسار تتحدد بقية التفصيلات الإجرائية، ومن مجموع الهدف والمسار والإجراءات تتكون الخطط. وهٰذا عين ما يحدث في صناعة الاستراتيجية وعلىٰ ذلك يتم وصف الاستراتيجية بأنها في نهاية المطاف خطة. ولو نظرنا لمثال خالد في غزوة مؤته، سنجد أن هدف هزيمة الروم بالحسابات العسكرية بدا مستحيلاً. وبالتالي أصبحت الخيارات الأخرىٰ المحتملة، هي الاستمرار في المعركة حتىٰ آخر جندي، ولذلك سلبياته وإيجابياته بحسب زاوية النظر، أو الاستسلام؛ ولذلك سلبياته المؤكدة، أو الانسحاب الآمن باعتبار أن هٰذه معركة في إطار حرب أكبر، وأن جولة أخرىٰ قادمة يمكن أن توفر فرصاً أكبر

للنجاح. وبالتالي اختارت القيادة قرار الانسحاب الآمن ولكن كيف؟ هل يتم فوراً تحت جنح الظلام أم يتم صبيحة المعركة وتحت أي ظروف سيتحقق انسحاب آمن للقوات؟ كل هذه التفصيلات تحتاج إلى قرارات لمواجهة المستقبل والإعداد له، وتلك هي الخطة. فالاستراتيجية يمكن وصفها بأنها خطة بهذا الاعتبار.

والاستراتيجية يمكن وصفها بأنها نمط Pattern باعتبار الزمن الحاضر والماضي (ما تم فعله):

فإننا حين نلاحظ أداء منظمة ما عبر زمن ما نكتشف سلوكاً مميزاً لها طبع أدائها، هذا السلوك الخارجي يمكن استقراؤه كأجزاء، ومن ثم صياغة تفسير رابط لهذه الجزئيات. هذا التفسير هو استراتيجية المنظمة. وفي المثال الذي طرحناه يمكن أن يصف شخص سير الأحداث وتتابعها في معركة مؤته. دون أن يذكر القرارات التي تم اتخاذها، فيكتشف المتأمل آثار الخطة ويرسم ملامحها من استقراء الجزئيات. وبالتالي يمكن وصف الاستراتيجية بأنها نمط يمكن إدراكه من خلال **تتبع الجزئيات بأثر رجعي للوصول للقرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها**. فلو بدأنا بنهاية القصة - وهي عودة القوات سالمة - ثم أعدنا الشريط للخلف قليلاً في مشهد انسحاب القوات دون أن تتبعهم قوات الروم، ثم في مشهد نمط التحركات في صبيحة المعركة، ثم في مشهد التحركات في الليلة السابقة؛ لأمكننا أن نتخيَّلَ نوعية القرارات التي تم اتخاذها في غرفة القيادة.

والاستراتيجية يمكن وصفها بأنها موقع Position على الأرض:

فحين يحرك القائد قواته لموقع مؤثر في نتيجة الحرب، فإنه يتخذ

موقعاً على الأرض. وهذا المكان هو **الموقع الذي يشكل فارقاً في الربح والخسارة**، ويحقق أعلى فرص للنجاح، أو لتجنب الخسارة أو تقليلها، بحسب الظرف. وتعريف النصر على كل حال نسبي، ففي قصتنا السالفة الذكر، لعب الموقع الذي اختاره جيش خالد، وهو مواجهة الروم، والصحراء في ظهر الجيش مفتوحة للتراجع، لمنطقة يعرفها العرب، ويحسنون التعامل معها، لعب هذا الخيار دوراً أساسياً في فتح الخيارات أمام الجيش، وسهل عملية الانسحاب، وسمح بالمناورة العسكرية. ولو نقلنا المثال إلى ساحات أخرى مثل الاقتصاد، يمكن أن نقول بأنَّه حين يحرك التاجر موارده إلى سلعة معينة، في سوق معين، لجمهور معين، لتحقيق أعلى الأرباح، فهو حينها يقوم بعملية تموقع. وحين تحرك منظمة سياسية مواردها لاحتلال مساحة ما، معتقدة أنها تساعدها في تحقيق النصر، فإنها تقوم بعملية تموقع. وعلى ذلك فالاستراتيجية يمكن وصفها بأنها تموقع، أو اتخاذ موقع يحقق النصر.

والاستراتيجية يمكن وصفها بأنها تصور Perespective :

إن الصورة الموجودة في مخيلة صاحب القرار، ورؤيته لموقع وصورة المنظمة التي يريدها، وموقعها بالنسبة للمنافسين، وتصوره للطريق ولحل معضلة التنافس، كل ذلك عمل عقلي يلعب فيه التصور والخيال الدور الأكبر. وخالد في مثالنا السابق، كان له تصور واضح للهدف، ولشكل الجيش الذي يقوده في لحظة النزال، وكان يعرف الترتيب الذي يريده في هذه المنازلة، ويتخيل سيناريو المنازلة

وردّات الفعل المحتملة من المنافس، ويرىٰ السبيل الذي سيمكنه من تحقيق ما يريد. **إن الحقائق قبل أن تبدو على الأرض كانت صورة في ذهن القائد**. . . هٰكذا يبدو المشهد في مؤته. وقُلْ ذلك عن مختلف جوانب النشاط الإنساني التي يتدافع فيها الناس ويوجد فيها صراع إرادات. ومن هٰذه الزاوية يمكن وصف الاستراتيجية بأنها تصور أو عمل عقلي في المقام الأول.

* **الاستراتيجية يمكن وصفها بأنها حيلة Ploy بالنظر لدور التضليل في الاستراتيجية:**

الحرب خدعة. . تلك هي حكمة الدهر بحسب تعبير الرسول الأكرم ﷺ، ومختلف أنواع التدافع تحتوي علىٰ هدف رئيس هو الإخلال بتوازن الطرف الآخر وكسر إرادته، وهو موضوع يبدأ من أعمال الحرب وينتهي بأعمال التفاوض الاجتماعي العادية. وفي قصتنا السابقة، استطاع خالد أن يرسل للروم رسائل غير مباشرة أخلت بتوازن القرار الرومي. فالصورة التي شاهدها الروم في صباح المعركة بدت وكأن قوات جديدة قد أخذت مكان القوات السابقة. والهجوم الابتدائي عزز هذه الصورة. ثم إنَّ تدفق القوات التي تختبئ خلف التلال في مجموعات يحيط بها الغبار في صبح المعركة، خلق انطباعاً معززاً للأول، بأنَّ المدد مستمر للتدفق لأرض المعركة. هذه الصور مجتمعة، قادت قيادة الروم للنظر لانسحاب القوات علىٰ أنه تكتيك وليس استراتيجية، وبالتالي توقفت عن متابعة القوات المنسحبة.

إنها **القدرة على التضليل** إذا كانت في الحروب، وهي قد تختلف

في مساحات الفعل الأخرى في النوع وليس في النوايا وقد تدرج تحت أسماء أخرى مثل المحافظة على المعلومات أو السماح بنشر معلومات أخرى بطريق رسمي أو غير رسمي (التسريب المقصود) كجزء من المناورة الاقتصادية أو حتى السياسية.

والخلاصة: إنَّ الاستراتيجية من هذه الزاوية تلعب فيها الحيلة أو الخطة الذكية (لا تهم التسمية) دوراً كبيراً في تحديد نتائجها.

وهي بهذا المعنى يمكن أن نطلق عليها بامتياز لفظ: «خطة ذكية»، أو «حيلة»، أو بحسب وصف المصطفى ﷺ: «**خدعة**».

• متى توجد الاستراتيجية؟

الكل يتخذ قرارات متعلقة بالمستقبل، طويلة المدى، في التعليم، في الزواج، في العمل، في المال . . . إلخ، وبالتالي فإنَّ الكل يمارس تفكيراً استراتيجياً بنسبة من النسب، وعلى ذلك فالفكر الاستراتيجي ليس مقصوراً على مجموعة محددة من الناس الأذكياء. والقرارات لا تعمل في فراغ. فالمحيط الخارجي فيه: عنصر الزمان، والمكان، والبشر، والموارد، والمناخ المحلي، والمناخ العالمي.

والقرارات بعضها نتوقع له ردَّة فعل من بعض عناصر البيئة المحيطة، المتأثرة بالفعل، المباشرة منها وغير المباشرة، وبعضها الآخر، لا نتوقع أي ردَّة فعل مباشرة أو غير مباشرة منها.

فعلى سبيل المثال: **حين تقوم بقطع الحشائش الضارة** من حديقة منزلك فأنت لا تتوقع أن تقوم الحشائش بأية ردَّة فعل مضاد. فحينها

لا تحتاج لوضع استراتيجية أو خطة ذكية للوصول إلىٰ هدفك، فأنت لا تفكر بأي مستوىٰ من المنافسة. ولكن حين تفكر **في خوض مباراة في كرة القدم** مثلاً؛ فأنت تواجه موقفاً يلعب فيه المنافس والمكان والجمهور والتوقيت المناخ وحالة فريقك واستعداداتك المادية والمعنوية دوراً مهماً في النتيجة، وحينها تحتاج إلىٰ خطة ذكية واستراتيجية لتحقيق النصر المرغوب.

فالاستراتيجية توجد حيث يوجد موقف مركب يستوجب التفكير في عوامل متعددة وحسابها، وعمل توقعات علىٰ ردود الفعل المواجهة. لذلك كلما كبرت القضية المطروحة وارتفع مستوىٰ درجة التدافع، والنتائج المترتبة عليه؛ كانت الاستراتيجية أوْجَب وأهم.

وبالتالي يجب حساب عناصر البيئة المباشرة وغير المباشرة المؤثرة في الموقف التنافسي، واتخاذ القرارات المناسبة؛ لوصول المنظمة لأهدافها.

■ **الخلاصة:**

• **الجزء المتفق عليه بشأن الاستراتيجية:**

• الاستراتيجية تهتم بالمنظمة أهدافاً وقدرات، وبالمناخ الذي يحيط بها كمعطيات معينة أو معيقة للوصول إلىٰ هدف ما.
وهي تستخدم الاستراتيجية للتعامل مع موارد المنظمة، ومع ردود أفعال المناخ المتوقعة؛ بغية تحقيق أهداف المنظمة.

- مادة الاستراتيجية معقدة ومبهمة إلى حدٍّ ما؛ لأنها تتعامل مع واقع معقد ومتغير وغير معلوم بدقَّة.
- الاستراتيجية تؤثر على كل شؤون المنظمة بشكل عام. ففي مثال خالد السابق، تم التحول من هدف هزيمة الروم لهدف المحافظة على القوات. وتمت إعادة ترتيب للقوات وإعادة انتشارها بحسب التغيير الذي تم في الاستراتيجية.
- الاستراتيجية تحتوي على مواضيع متعلقة بالمحتوى وبالعمليات، فهي تتناول العمل المطلوب وطريقة اتخاذ القرار بشأن العمل المطلوب. وفي مثال خالد، كانت هناك آلية لاتخاذ القرار، وكان هناك قرار ذو مضمون محدد.
- الاستراتيجية تتعامل مع مستويات مختلفة، فهي حين تتعامل مع مستوى المؤسسة تجيب عن سؤال (ما نوع الأعمال التي سندخلها؟) وحين تتعامل مع مستوى العمل تجيب عن سؤال (كيف سنتغلب على المنافسين ونربح؟).
- الاستراتيجيات ليست كلها مقصودة. ويجمع المنظرون على أن الاستراتيجية المقصودة والناشئة والحاصلة، قد تختلف بعضها عن بعض، فماذا لو أن خطة خالد المتصوَّرَة لم تحدث كما أراد، وتغيرت بعض عناصر الموقف وتم اتخاذ قرارات صغيرة لمواجهة التطورات الميدانية، فانتهت الصورة إلى مشهد فيه انسحاب غير آمن. حينها كنَّا سنرى ثلاثة أنماط من الاستراتيجيات: أولها: الاستراتيجية الأصلية التي تم

اعتمادها، ثم الاستراتيجية المتولدة عن بعض القرارات الصغيرة بحسب تحولات الموقف العملي، ثم صورة نهائية للاستراتيجية في نسختها الأخيرة والتي نتجت عن مجموع التحولات الصغيرة الناشئة عن التغيرات الطارئة على الموقف.

- الاستراتيجية تتناول عمليات عقلية مختلفة. فجزء منها تحليلي، وجزء منها تركيبي تخيّلي. ففي مثال خالد، هناك معلومات عن أطراف الصراع وظروفه تم تداولها وهناك احتمالات تمت مناقشتها، وهناك قرارات لما ينبغي عمله على مستوى الاستعداد تم اتخاذها. ولكن هناك تصوراً متخيلاً لجملة التحركات وردود الأفعال تم استحضاره. وبناء عليه تم اتخاذ هذه الترتيبات، بحيث تستعد القوات لمواجهة متطلبات السيناريو الجديد المتوقع في صبيحة المعركة.

- **نقطة البدء في الاستراتيجية وجوهرها:**

إذا كانت الاستراتيجية تتولد عن محاولة التغلب على ردة الفعل المتوقعة من عناصر البيئة المحيطة (منافسون - قوانين - مناخ سياسي واجتماعي واقتصادي) بغرض تحقيق الهدف الذي تعتبره المنظمة مرغوباً. فإننا نفهم كلام جرانت:

« الفوز هو الغرض من الاستراتيجية.... الاستراتيجية ليست هي الخطة المفصلة أو البرنامج الاجرائي، إنها المنطق الموحد الذي يعطي التماسك والاتجاه للأفعال والقرارات للفرد وللمنظمة».

لقد رأينا ذلك واضحاً في خطة خالد، فكل تحركاته كانت مبنية على منطق واحد رابط وهو: الانسحاب الآمن للقوات وفق استراتيجية التضليل الاستراتيجي. فاستراتيجية الانسحاب الآمن وفق استراتيجية التضليل هيمنت على مجمل التفصيلات، وكانت هي نقطة الانطلاق.

وكي نزيد الأمر وضوحاً، سنتعامل مع مثالين آخرين:

١ ـ حزب العمال البريطاني:

لقد مُنِيَ حزب العمال البريطاني الذي كان يقود بريطانيا في الستينيات، بهزائم متتالية على يد حزب المحافظين. والذي حظي بشخصية كريزماتية قوية هي **مارجريت تاتشر**. مما قاد إلى مراجعات كبيرة واستراتيجية في حزب العمال ذي الجذور الاشتراكية حول ضرورة التجديد وتجاوز إطار المقولات الاشتراكية التي تجاوزها الزمن في بريطانيا. لقد كان الحزب يحتاج إلى تغييرات جذرية في التوجهات والسياسات وتغييرات في المظهر الخارجي للحزب وفي رموزه. وفعلاً اختار الحزب **نيل كينوك** كوجه جديد، وجرت تغييرات كبيرة على سياسات الحزب، والتي أحدثت فارقاً على الحزب، ولكنها لم تكن كافية للفوز في الانتخابات، وبرغم ذلك كان الحزب متأكداً أنه يسير في الطريق الصحيح ولكن الجرعة غير كافية، فَجَرَت تغييرات في قيادة الحزب؛ بإحضار **توني بلير** وهو محامي لبق وذو مظهر كريزماتي مميز، وتم تقديم الحزب في صورته الجديدة للجمهور،

وتحقق للحزب ما أراد بالفوز المتتالي بالانتخابات. لقد كانت نقطة الانطلاق هي في اكتشاف الاستراتيجية الجديدة، وهي **بريطانيا في عصر جديد تحتاج إلى حزب في شكل جديد من خلال تغيير شامل.** وبالتالي توافر العنصر الرابط لكل تحركات الحزب وتغييراته، وتم إرسال الرسائل الصحيحة للجمهور الذي تقبلها وقدَّم دعمه للحزب.

٢ ـ نموذج الجنرال جياب في الحرب الفيتنامية ١٩٤٨م ـ ١٩٧٥م:

لقد خاضت أمريكا حربها في فيتنام، فيما اعتبرته حرباً سهلة، فليس هناك مقارنة بين إمكانات الطرف الأمريكي وخصمه الفيتنامي الشمالي، ومع ذلك خسرت الحرب.

يقول كول هاري: «إذا نظرنا إلى الإمدادات والتكتيكات فسنقول: إنَّ الولايات المتحدة نجحت في كل شيء عملته. فقد كان بإمكاننا أن نحرك مليون جندي دخلوا وخرجوا من فيتنام وأن نطعمهم ونلبسهم ونسكنهم ونزودهم بالسلاح والذخيرة ونجعلهم باستمرار الأفضل والأكثر تفوقاً في الميدان. وفي كل معركة خضناها، سحقنا العدو، ولكن في النهاية انتصروا علينا... فكيف ننجح في كل هذه المساحات ثم نخسر الحرب؟!». إنها إذن الاستراتيجية، وليس التكتيك الذي ينتصر في النهاية، فماذا كانت استراتيجية الفيتناميين الشماليين؟

يقول الجنرال الفيتنامي **جياب** شارحاً استراتيجيته في كسب

الحرب:

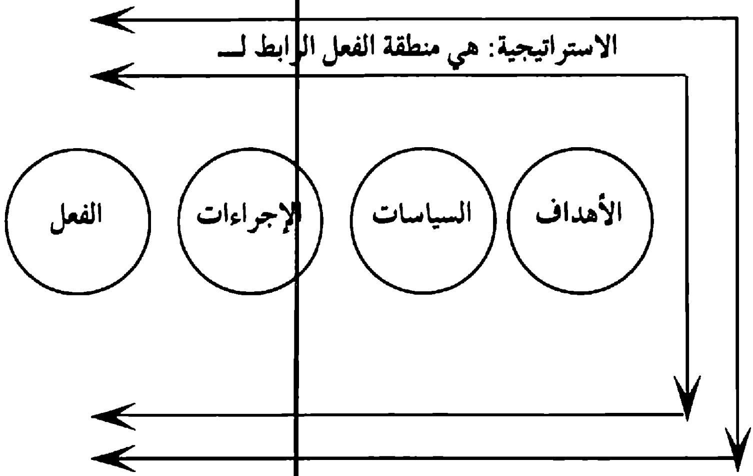
«إن استراتيجيتنا اعتمدت على إطالة أمد الحرب، فوجدنا أنَّ الحرب الطويلة ستسمح لنا بالاستخدام الأقصى لأوراقنا السياسية، والتغلب على ضعفنا المادي، وتحويل ضعفنا إلى قوة، والمحافظة على قواتنا وزيادتها، وهو المبدأ الذي التزمنا به حيث هاجمنا عندما لاحت احتمالات النصر وتجنبنا الصدام عندما كانت الخسائر المحتملة كبيرة».

ولو تأملنا النص السابق الذي بدأنا به الحديث، يمكننا أن نفهم قول الكاتب: إنَّ الاستراتيجية هي: **منطق الفعل الرابط والمفسر لكل تحركات المنظمة، وتتضح منها حدود الفعل واتجاهه لمتخذي القرار في جميع المستويات كما يشرحها الجنرال جياب.**

لو نظرنا إلى المثالين السابقين بعين فاحصة، سنجد أن الوصول لمفتاح الحل، كان هو نقطة البداية في الحالتين. ومنطق حزب العمال هو: عصر جديد يحتاج لحزب جديد. ومنطق الجنرال جياب يقوم على فكرة حرب الاستنزاف الطويلة من خلال تجنب المواجهة الحاسمة والضربة الواحدة. وفي الحالتين نلاحظ أن هذه الخيارات أو الاستراتيجيات لعبت دور المنطق الرابط والمفسّر لكل التغييرات والتحركات والمعارك التي خاضها حزب العمال في المثال البريطاني والجنرال جياب في المثال الفيتنامي.

إن اكتشاف منطق الفعل المستقبلي للتعامل مع الموقف التنافسي، هو عين الاستراتيجية، وهو لا يتم في فراغ، فحين نقرأ المشهد الفيتنامي نجد أن

عنصر القوة عند الفيتناميين يتركز في الإرادة الوطنية والكثافة العددية، مما يسمح للفيتناميين بحرب طويلة الأمد، بينما تتركز القوة الأمريكية في الموارد المادية والتكنولوجيا. فالمواجهة المباشرة ستحسم لصالح الأمريكين؛ نظراً للتفوق المادي والتقني. والمواجهة غير المباشرة ستحسم لصالح الفيتناميين؛ وذلك لأنَّ القيادة الفيتنامية تطيل أمد الحرب، وتستنزف موارد وإرادة الخصم، فكان قرار القيادة الشمالية الفيتنامية خوض حرب طويلة تمنع الأمريكان من استخدام عناصر قوتهم، وتعين الفيتناميين على استخدام عناصر قوتهم. وهٰذا ما تم. وتحقق للفيتناميين ما أرادوا.



١ ـ منطقة الفعل الرابط في مؤتة هو: الانسحاب المنظم.

٢ ـ منطقة الفعل الرابط في حزب العمال، هو: بريطانيا الجديدة.

٣ ـ منطقة الفعل الرابط في حرب فيتنام، هو: إطالة أمد الحرب.

الشكل يوضح

منطقة الفعل الرابط (الاستراتيجية). وكيفية جمعها وتوجيهها وتنظيمها لكل أفعال المنظمة في اتجاه واحد، اتجاه الفوز/ النصر.

إذا كان هذا هو جوهر الاستراتيجية، واكتشافه هو البلسم لمعضلة التنافس، فماذا عن كل ما نسمعه عن الرؤية والمهمة وعناصر النجاح الحساسة (Critical Success Factor) ومؤشرات النجاح الحساسة (Critical Success Indicator)، والأهداف المفتوحة والأهداف المحددة والخطط التفصيلية، هل يجب معرفتها هي أيضاً؟ وهل وجودها مكتوبة ضرورة للقول بوجود استراتيجية؟ !

الذي يتضح: أن الكتابة قيد؛ بمعنى: أنها أداة لحفظ المعلومات بشكل منظم، ولتداولها بين المعنيين، ومعرفة ما تم الاتفاق عليه، ولكنها ليست شرطاً لوجود الاستراتيجية. فالاستراتيجية قد توجد من غير وجود الرسميات التي تحيط بها، ولكن التنصيص هو من ضرورات العمل المؤسسي المعاصر، وفي هذا الإطار تفهم الكتابات الحديثة والتأكيد على هذه المفردات.

• مفردات متعلقة بالاستراتيجية:

أما ضرورة معرفة هٰذه المفردات، فهو من الحاجيات التي يصعب استكمال الصورة من غير الوعي بها، وهو ما سنعالجه في الفقرات التالية التي سنعالج فيها:

١ ـ الاستراتيجية كوسيلة لخلق قيمة مضافة.

٢ ـ القيم... والرؤية... والمهمة.

٣ ـ البيئة الخارجية للمنظمة.

- التدافع.
- البيئة المحيطة بالتدافع.

٤ ـ البيئة الداخلية للمنظمة:

- الموارد.
- القدرات.
- التنظيم وتحدياته.
- أنواع المنظمات.
- الميزة التنافسية.
- التمايز.
- التغيير.

لقد عالجنا فيما سبق موقع الاستراتيجية، ثم ماهية الاستراتيجية، وننتقل الآن إلى المفردات المستخدمة مع الاستراتيجية.

١ـ الاستراتيجية كوسيلة لتحقيق قيمة مضافة
Added Value

الهدف تعريفاً، هو نتيجة يُرَادُ تحقيقها في المستقبل. وما يريد الإنسان تحقيقه في المستقبل كثير. فهناك ما يريده في مجال صحته، ومجال عمله، ومجال دراسته، ومجال ثروته، ومجال مجتمعه، وربما على مجال أمّته أو مجال البشرية. ونحن هنا لا نتكلم عن الفرد، بل نتكلم عن المنظمة بوصفها وحدة الفعل الجامعة لطاقات متنوعة لتحركها في اتّجاه ما، لتحقيق هدف ما.

إن الهدف الأعلى للمنظمة هو الانتصار في مجال التنافس (لكل منظمة تقدير مختلف لتعريف الانتصار حسب الزمان والمكان والعوائد)، وهو يختلف بحسب طبيعة المنظمة والغرض من وجودها. وإذا كان العائد من وجود المنظمة غير مجزئ، فالنقص يجب إصلاحه، أو النشاط يجب تغييره لنشاط آخر يحقق المطلوب. **فالمنظمات وُجدت بسبب أن التعاون بين الأفراد يكون عائده أكبر من جهودهم المنفردة المنفصلة في وجود نفس العدد. فهناك قيمة مضافة ناتجة عن تنظيم العمل.**

- **فكرة القيمة المضافة:**

إن المنظمات تقوم بأخذ مواردها من البشر والموارد الأخرى من البيئة المحيطة وتجمعها بغرض خلق قيمة مضافة، بحيث يكون حاصل الجهود مكسباً للمجموع، واقتراباً من الغرض الذي وُجدت من

أجله المنظمة.

ففي **المنظمة الاقتصادية** مثلاً: قد يكون الهدف الْمُراد هو الزيادة القصوىٰ في الأرباح المادية، وبالتالي يمكن القول: إنَّ الفارق بين المخرجات وبين التكلفة المادية للمدخلات ـ وهو ما يطلق عليه القيمة المضافة ـ بمعنىٰ أن القيمة المضافة هي مجموع الرواتب والفوائد والإيجارات والتراخيص والضرائب وحصص المساهمين في الأرباح والأرباح المستبقاة، وهذه الأموال تذهب لأطراف متعددة وهم ما يطلق عليهم **Stakeholders**. وبالتالي **يمكن اعتماد معايير** مثل الدخل الصافي، والعائد علىٰ المبيعات، والعائد علىٰ رأس المال والعائد للمساهمين لقياس القيمة المضافة.

ولو ابتعدنا عن الاقتصاد وتكلمنا عن **نموذج الحزب السياسي في الديموقراطيات** ـ مثلاً ـ لقلنا:

إنَّ القيمة المضافة المحتملة للحزب السياسي في الدول الديموقراطية، تختلف عن الحزب السياسي في الدولة الديكتاتورية التي لا توجد فيها آليات الديمقراطية أو توجد فيها بشكل مشوه، فعدد المصوتين الملتزمين للحزب، وعدد الأصوات المصوتة للحزب عموماً، وتوزيع المصوتين للحزب جغرافياً وسِنِّياً وطَبَقِياً، وحجم تمويل الحزب، والقدرة التعبوية للحزب، والتحالفات النوعية للحزب، وعدد المقاعد التي يتحصل عليها تصلح كمعيار في الحالة الديموقراطية، ولا تصلح كمعيار في الحالة الديكتاتورية؛ لاختلاف مفهوم الفوز في الحالتين.

وهكذا تختلف المنظمات، ومعايير تقويم أهدافها. فبالتنظيم، استطاعت المنظمة التجارية خلق قيمة مضافة مادية تم توزيعها على أطراف متعددة. وفي الحزب الديموقراطي، تم خلق قيمة مضافة تمثلت في زيادة عدد المؤيدين وزيادة الدعم المالي للحزب وزيادة حصته في صناعة واتخاذ القرار. ولم تكن هذه القيمة لتوجد لو عمل كل بمفرده.

والمنظمة في كلتا الحالتين، قد دخلت في تنافس مع أطراف أخرى لخلق هٰذه القيمة، وما زاد عندها تم خصمه من مجمل الموارد المتنافس عليها في مجال العمل. فرأس المال الذي تحصلت عليه المنظمة التجارية والأرباح المالية التي حققتها كان من الممكن أن يكون من نصيب المنافس، أو المنافسين. وقُلْ ذلك عن الحزب السياسي، فعدد الأصوات والمقاعد البرلمانية التي تحصل عليها، هي خصم من المنافسين، ولو فشلت المنظمة الاقتصادية في تحقيق أهدافها أو فشل الحزب في تحقيق أهدافه، فذلك يعني أنَّه لم يستطع أن يخلق قيمة مضافة من العمل التنظيمي، وهناك ضرورة للمراجعة والتعديل.

ولكن فيمَ يتم النظر ابتداء؟ إنَّها الاستراتيجية. فاستراتيجية خالد في مثالنا السابق، استطاعت الإبقاء على قواته، وهو الهدف الرئيس، والقيمة المضافة التي تم خلقها عبر إعادة تنظيم القوات وفق المنطق الرابط الذي يعالج جوهر المشكلة، وهو إمكانية وقدرات الخصم لتدمير القوات بأكملها وإمكانية متابعتها عند الانسحاب. واستراتيجية جياب مكنته من تحييد القوة العلمية واللوجستية كعنصر حاسم للنزاع. فالاستراتيجية ليست في قولنا أننا نريد التفوق على

المنافسين، فالكل يريد ذلك، ولكن الاستراتيجية هي في كيف! كيف سنخلق القيمة المضافة، هو جوهر الاستراتيجية.

٢ـ القيم والرسالة والرؤية

أ ـ دور القيم في نجاح الاستراتيجية:

لا تقوم المنظمات فقط لتحقيق الهدف المباشر والمحسوس، فلو كان الأمر كذلك لتوقف بيل جيت عن العمل ليستمتع بملياراته، ولكن الأمر مختلف، وهناك أسباب أخرىٰ يوضحها **Dennis Back** بقوله: «الربح المادي للمنظمة هو أشبه بالتنفس للكائن الحي، فالتنفس ضروري للحياة، ولكنه ليس الغرض من الحياة، وكذلك الربح ضروري لحياة المنظمة ولكنه ليس سبب وجودها». وهناك ثلاثة مفاهيم مرتبطة بسبب وجود المنظمة وهي: القيم والمهمة والرؤية.

وكل المنظمات تحتوي علىٰ منظومات قيمية تعطيها الإحساس بالهوية (من هم؟ وماذا يمثلون؟وما الذي يطمعون في تحقيقة؟ وكيف ينوون القيام بذلك؟) **إنها النظرة الاعتقادية تجاه الموظفين وتجاه الجمهور وتجاه البيئة وتجاه المجتمع، أو هي باختصار النظرة الاعتقادية تجاه الذات وتجاه المحيط.** وهذه القيم مجتمعة، تؤثر علىٰ مفهوم الربحية بشكل مباشر، وتحد منه. وهي ـ في نفس الوقت ـ تلعب دوراً حيوياً في بناء النوايا الاستراتيجية، والإجماع، والالتزام الداخلي.

فعندما تقرر شركة أنَّ قيمها هي: الأمانة والاستقامة واحترام الناس وبناء الثقة والشفافية وعمل الفريق والمهنية والفخر... الفخر

بكل ما تقوم به الشركة، **فذلك له انعكاساته على الأفراد، وعلى المنتج، وعلى الجمهور، وعلى البيئة، وعلى المجتمعات.**

وعندما **تقرر سلسلة مطاعم** التزامها بالجودة والثبات في الأداء والنظافة والقيمة، فذلك له انعكاسه على كل العناصر السابقة.

إن السمعة التي تخلقها عملية الالتزام بالقيم والأمور المعنوية تؤتي ثمارها على المدى الطويل في جميع أنواع العلاقات التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي تنعكس على أرباحها وتحقيقها لأهدافها.

واليوم حين تعلن المنظمات عن القيم المركزية التي تتبناها ـ ولا تقف عند ذلك بل تربطها بأمثلة سلوكية محددة حتى لا تظل تعريفات جامدة ـ فهي تبين ما الذي تقصده بكل قيمة. فهي ـ مثلاً ـ حين تقول باحترام أفراد الجمهور، تمثل لذلك عملياً في سلوكيات الموظفين في الاستقبال وفي الاتصال وفي الإنجاز وفي المكان الذي ينتظر فيه المراجعون بل وفي موقف سياراتهم، وهي بذلك لا تكتفي بالمعنى المجرد للاحترام، بل تزيد على ذلك **بمراقبة الالتزام بالقيمة**، فتكافئ من يتمثلها، وتعاقب من تخلف عنها. فما أسهل أن تستكمل مؤسسة الشكل الصوري لوثيقة الاستراتيجية بمنظومة من القيم التي لا تنوي الالتزام بها كما يحدث في الكثير من المؤسسات. وما أكثر المحلات التي تضع لافتة كبيرة تقول: «**القناعة كنز لا يفنى**»، وهي تنهب الناس أضعافاً مضاعفة، أو: «**من غشنا فليس منا**»، وهي تغش حتى في ما لا جدوى منه، أو: «**النظافة شعارنا**»، وأنت ترى الآنية التي يقدم فيها الطعام متسخة.

إن القيم لا تترسخ بمجرد تعيينها ومعرفة أهميتها، بل هي تترسخ بأن ترعى، وتتم مراقبة الالتزام بها، والمحاسبة على التخلف عنها. **فالفرد الذي تربى في بيت يحرص على النظام ويشيع قيمته قد يكبر** ثم يدخل المجتمع، فإذا كان المجتمع لا يلتزم بالنظام، لنقل مثل أخذ الدور لركوب الحافلة بل يقفز الجميع للركوب، على حساب الغير وحقه، فلن يطول الزمن بصاحبنا حتى يمارس نفس السلوكيات ويتخلى عمّا تعلمه في محضنه التربوي. فالقيم بحاجةٍ إلى رعاية ومصاديق وصور تنفيذية على الأرض؛ حتى تترسخ وتؤتي ثمارها، وإلا فما أكثر ما نسمعه عن القيم والتوصية بها، وقديماً قيل لعمر بن الخطاب: « **عففت فعفوا، ولو رتعت لرتعوا** ». فلما تجسدت القيمة في واقع تطبيقي في القدوة وفي الرقابة على تطبيق القيمة - وهو الأمر الذي قام بفعله عمر - ترسخت القيمة وثبتت!

والاستراتيجيات تحتاج إلى قيم تسندها على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة لتحملها، فهب أن جيشاً لم تترسخ فيه قيم النظام والطاعة، أو برلماناً لم تترسخ فيه قيم الحرية وتقبل الرأي الآخر، أو مجتمعاً لم تترسخ فيه قيم العدل والتعايش السلمي، كيف يمكن أن تنجح أي من هذه الاستراتيجيات التي يُرَادُ تنفيذها. فتبني الديمقراطية وهي آلية تنفيذية كخيار استراتيجي في مجتمع ما، يقتضي ترسخ قيم: مثل الرضى بخيار الجمهور، ومثل قيمة التداول السلمي للسلطة، ومثل قيمة التعايش، ومثل قيمة حرية التعبير وفق ما يرتبها الدستور، ومثل قيمة توازن السلطات وفصلها. . . إلخ.

ولو لم توجد هٰذه القيم وتترسَّخ، فمع أول نتائج انتخابية في غير صالح بعض الأطراف، ستبدأ المشاكل وتنفجر الصراعات؛ إما بسبب تمسك القديم بمكاسبه، وإما بسبب استبداد الجديد بقوته الناشئة. ولذلك **فكل استراتيجية تحتاج إلى منظومة قيمية داعمة تقف خلفها**.

ومن هنا تتبين أهمية القيم في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع؛ من حيث هي اتجاهات نفسية تفضيلية تقود إلىٰ سلوكيات معينة، فرغم أننا لا نرىٰ القيم، ولكننا نرىٰ السلوكيات الناشئة عنها، وهي أصدق دليل علىٰ وجود القيمة من عدمها.

ب. تحليل دور الرؤية والرسالة وعلاقتهما بالاستراتيجية:

إن الربح أو القيم لا يحددان الاستراتيجية، إن ما يحددها هو أمر أعمق، متعلق بسبب وجود المنظمة ابتداءً. والذي يظهر أن هدف المنظمة أبعد من مؤشرات الأداء المباشرة، فإذا كان الهدف المحدد **Obgective** يمكن قياسه، فالهدف المفتوح الممتد **Goal** هو ما يشكل الدافعية ويوحد الجهود، هٰذا الإحساس بالغاية الذي يأخذ شكل الرؤية هو المحفز للمؤسس والمحافظ علىٰ نمو المنظمة. **فخالد بن الوليد** - في مثالنا السابق - وهو يخوض معركته باستراتيجية الانسحاب، كان مستحضراً هدفاً أبعد متعلقاً بالمشروع الذي يقوده الرسول ﷺ، ووعد الجنة التي ينتظر العاملين. **فحلم التمكين في الأرض** كان حاضراً في ذهن خالد ومؤثراً في اتخاذ قرار الانسحاب، فهي

بالنسبة له جولة ستتلوها جولات، ولولا انتظار هذه الجولات لاختار ربما خياراً آخر. والجنرال **جياب** وهو يضع مخططه للحرب كان في ذهنه حلم **فيتنام الحرة والموحدة، وهنري فورد** كان يحلم بسيارة لكل أسرة. **وستيف جوب** كان يحلم بكمبيوتر لكل شخص. كل ذلك يقف على مسافة بعيدة من ناحية الزمن من الموقف التنافسي المباشر. ولكنه حاضر في قلب المشهد، كوقود محرك للهمة، ومؤثر في القرار. وكما قال البعض عن الرؤية Vision، فإنها قلب الإدارة الاستراتيجية:

« على القائد إذا أراد أن يحدد الاتجاه فيلزمه أن يبني صورة ذهنية للمنظمة المرغوبة قابلة للتحقق، والتي نطلق عليها: الرؤية. والرؤية تترجم صورة جذابة، وذات قيمة وواقعية للمنظمة في المستقبل... وبالرؤية يبني القائد الجسر الذي يربط الحاضر بالمستقبل». **إن الرؤية في حقيقة الأمر، هي محرك القادة العظام على مر الزمن، وبدونها لم تقم الامبراطوريات الكبيرة ولا المؤسسات العابرة للقارات، ولم تتم القفزات الكبرى للبشرية.**

أما الرسالة Mission في المنظمة التجارية، فتتكون من الأمر الذي ترغب المنظمة في تحقيقه **في الحاضر**، وفق المجال الذي تعمل فيه.

ورغم أن البعض يقترح وجود خمسة عناصر في أي صياغة للرسالة وهي:

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

- تحديد المهمة إما بشكل عريض أو بشكل نية استراتيجية .
- تحديد مناطق قوة المنظمة .
- تحديد الاستر تيجيات العريضة لتحقيق المهمة .
- تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها في السعي لإنجاز المهمة .

ورقم اثنين منها، وهو المهمة، يعني تحديد الهدف الأعلىٰ من غير تفصيل في شكل نية استراتيجية كقولهم : (أن نكون المنظمة الثانية عالمياً في مجال. . . . .)، أو : (أن نكون المنظمة الاستشارية الأولىٰ في آسيا). . . إلخ .

ولكن بالنظر لمئات من الصيغ المكتوبة للمهام، لا يوجد شكل محدد معتمد يمثل النموذج الأوحد، سواء علىٰ مستوىٰ المحتوىٰ أو الحجم لأي من الرؤىٰ والمهام المكتوبة .

فعلىٰ سبيل المثال : تكتب إحدىٰ المنظمات صيغتها في خمس صفحات، بينما قد تكتفي منظمة أخرىٰ بثلاثة سطور . انظر النموذجين التاليين :

الأول: شركة متخصصة في الإعلام

«نحن شركة قابضة لأكبر مجموعة متخصصة في الإعلام (المجال)، والتي تتعامل تحت اسم كارات.

ونحن نخدم عملاءنا عبر استراتيجيات الإعلام والبحوث والتخطيط الإعلامي وشراء المؤسسات الإعلامية (الاستراتيجيات).

نحن قيادة السوق ونجمع بين حجم المشتريات مع الخبرة الإعلامية بناءً على حجم إنفاقنا غير المسبوق على الأبحاث وتحليل السوق الإعلامي. نوفر لعملائنا أرخص طريقة يصلون بها لجمهورهم المستهدف (مناطق القوة).

ونحن ملتزمون بزيادة ثروة المساهمين عبر استخدام وتدريب أفضل العناصر البشرية. وبمواصلتنا الحصول على أكبر قدر من حصص السوق من خلال خدمة العملاء (القيم).

ومؤسستنا أنفقت وستستمر في الإنفاق على أن تكون القائدة في مجال العمل (المهمة) المتميز بكثرة المتغيِّرات».

الملاحظة: هنا توجد كل العناصر الخمسة المذكورة سابقاً. قارن ذلك بالنموذج.

الثاني: وهو لشركة استشاريين إداريين

«ما وراء الأشكال في عالم متغير» (الشعار).

«مهمتنا: مساعدة العملاء في عملية التغيير؛ لتحقيق نجاحات أكبر» (المهمة).

الملاحظة: هنا اختفت أغلب العناصر وبقيت المهمة فقط (العنصر الثاني في الخماسية السابقة).

والموضوع مازال يحتاج إلى وضوح أكبر. ففي المثالين الأولين.. عبر عن المهمة بقولهم (أن نكون المنظمة الثانية عالمياً...)، أو (أن نكون المنظمة الاستشارية الأولى في آسيا...)، والكلام يتم عن **موقع بالنسبة للمنافسين**، وكذلك الأمر في القول (... أن تكون القائدة في المجال...). أما في المثال الأخير، وهو: (مهمتنا مساعدة العملاء في عملية التغيير...)، فالكلام يتم عن الدور الذي ستلعبه المنظمة **بالنسبة للعملاء**. وربما مدَّت المنظمة دورها لتشمل به آخرين كما فعلت إحدى شركات النفط التي قالت التالي: (مهمتنا خلق أعلى عائد للمستثمرين في الشركة وللمستهلكين وللموظفين)، **فهنا الحديث ليس عن الموقع التنافسي مباشرة، ولكن عن دور الشركة** بالنسبة للمستثمرين والمستهلكين والموظفين، ولكنه ضمناً يحمل الدلالة على الموقع التنافسي، وهو قيادة السوق من حيث العوائد.

والجمع بين الأمرين ممكن من ناحية الصياغة، والاكتفاء بأحدهما

وارد، ويقوم بالغرض كما يتبيَّن لنا من الاستقراء.

- **الفرق بين الرؤية والمهمة:**

وبقي أن نفرق بين مفهوم الرؤية والمهمة لقربهما من بعض. ولبيان الفارق بين الرؤية والمهمة، لننظر للمثال التالي:

فشركة أمريكا أون لاين - وهي معنية بعالم الاتصال عبر الشبكة الإلكترونية وتطوراتها - صاغت الموضوعين كالتالي:

- **المهمة:**

أن نبني وسطاً إلكترونياً عالمياً يكون حيوياً لحياة الناس مثل التليفون والتلفزيون... بل وأكثر أهمية. (وهو ما ستفعله وتقوم به وترصد له الموارد).

- **الرؤية:**

أن نبني وسطاً تفاعلياً يحسّن من حياة الناس، ويفيد المجتمع كما لم يفعل أي وسط سابق. (وهي ما يمكن أن يؤول له الأمر، لو استكمل تمامه).

الفارق بين التعبيرين: أن **الأول** يتحدث عما ستفعله على الأرض على وجه التحديد. **والثاني** يتحدث عن الأمنية، وهي أبعد من مجرد عمل وسط إلكتروني عالمي. أو بعبارة أخرى: ما سنسعى ليتحقق أن يكون الآن وما يمكن أن يكون في المستقبل البعيد.

حدثني أحد الزملاء في رحلة عمل له لإحدى دول جنوب شرق آسيا، قال: «زرنا مدير إحدى الشركات التي نتعامل معها، وفي

طرحه لمهمة منظمته خلال الخمس سنوات القادمة، وهي الدورة التخطيطية للمنظمة قال: إنَّ مهمتنا ـ كما نراها ـ أن نصبح رقم ثلاثة عالمياً في مجال عملنا!». قال صاحبنا مستغرباً: «لم لا تطمعون أن تكونوا رقم واحد بين المنافسين؟». فتبسم الرجل، وقال: «لأننا درسنا الأمر جيداً، فنحن الآن في المركز الخامس، ولو قمنا بما علينا ونفذنا الخطط التي أنشأناها بأحسن ما يمكن، ولم تكن هناك مفاجآت في المشهد، فأقصىٰ ما يمكن تحقيقه بالنسبة لنا في الخمس سنوات القادمة هو المركز الثالث، ولرئيس المنظمة اللاحق أن يستكمل الطريق، فالكل يريد أن يكون رقم واحد، و ذلك هو الحلم، ولكننا نتحدث عن ما يمكن أن ننجزه حقاً وفق المعطيات؟!».

وبالعودة لمثال خالد وجياب الذين بدأنا بهما الفصل، فمهمة خالد في مؤته: هي الخروج بالجيش من أرض المعركة بأقل تكلفة، بينما رؤيته أن تتواصل عملية القتال في مواقع أخرىٰ، حتىٰ يتم المشروع وتؤمن الدولة الوليدة في المدينة، وهو الحلم الدافع. وقُلْ ذلك عن الجنرال جياب، فمهمته خوض حرب طويلة يستنزف بها العدو حتىٰ يجبره علىٰ الانسحاب، أما رؤيته فهي: إقامة دولة فيتنام الحرة الموحدة، وهي الحلم الذي يحرك كل الجهود.

• **أثر السياق علىٰ كتابة الرؤية والمهمة:**

من تتبع الكثير من الصياغات لمنظمات كثيرة تعالج فيها الرؤية والمهمة يمكن القول أنه ليس هناك نموذجاً محتذىٰ، وأنَّ السياق العام مثل: نوع المنظمة، وحجمها، وموقعها بين المنافسين، وقدرات

القيـادة، وثقـافة صـانعي النـص، تلعب دوراً كبيراً في عـمل الرؤية والمهمة. بل يقـول البعض: إنَّه لا يوجد فرق بين الرؤيـة والمهمة، وإنَّهُ يمكن استخدامهما بالتبادل[1].

٣ـ البيئة الخارجية للمنظمة



ولنبدأ بالحديث عن هاتين النقطتين:

أولاً: التدافع.

ثانياً: البيئة المحيطة بالتدافع.

أولاً: التدافع

ويمكن فهم موضوع التدافع من خلال العناصر الستة التالية:

١ ـ الصورة الكلية.

٢ ـ نفسية التدافع.

٣ ـ تعريف مصطلح التدافع.

---

(١) انظر ما كتبه **Cyril Levicki** في كتابه **STRATEGY WORKEOUT** الصفحة ٢٣ في الطبعة الثالثة مثلاً.

٤ ـ مفردات التدافع .

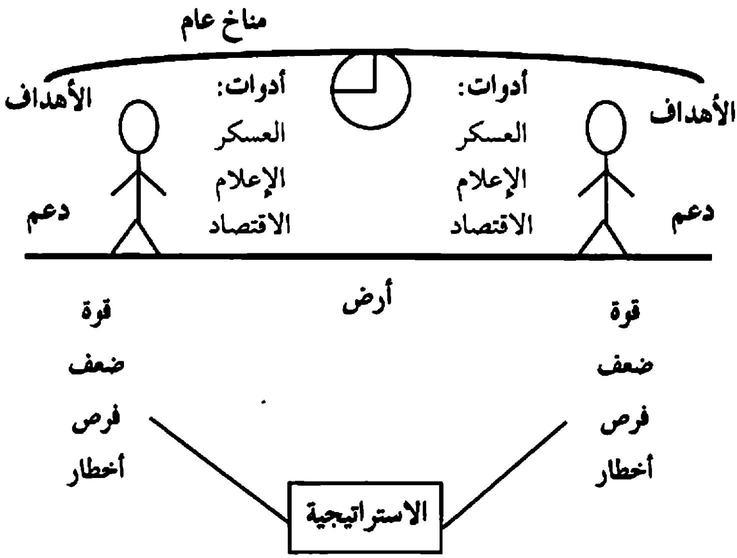
٥ ـ تحديد درجة التدافع .

٦ ـ عوامل النجاح الحرجة .

١ ـ الصورة الكلية

لا يمكن خوض التدافع بفاعلية بردود الأفعال ، ولا يمكن خوض التدافع بحكمة بدون رؤية الصورة الكلية للموقف التدافعي وبدون الاقتراب التدريجي والمنتقى من تفصيل جزئياته بعد إدراكه كاملاً بقدر الوُسع .

- **نموذج للصورة الكلية للموقف التدافعي:**



والمشهد أعلاه يعكس وجود طرفين لهما إرادتان مختلفتان بينهما موضوع نزاع له مجال أساسي وله مجالات فرعية يتم في زمن معين، ويحيط به مناخ معين، وتحكمه قواعد معينه، كل طرف له نقاط قوة ونقاط ضعف، ويرىٰ فرصاً ويحذر أخطاراً معينة، وهو يتم في منطقة جغرافية محددة فيها عناصر متنوعة داخلة في حسابات الطرفين، ويحتاج كل من الطرفين لاستراتيجية تقوده لفرض إرادته علىٰ الطرف الآخر.

٢ ـ نفسية التدافع والخلط بين منطق الفعل الاستراتيجي، ومنطق الفعل الظرفي

إن مجال التدافع يحكم نفسية التدافع، والفوز هو هدف المتدافعين، وكلما علت الأهداف التي يتم حولها التدافع، وجب وجود نفسية مناسبة لها. قيل يوماً لأم معاوية بن أبي سفيان: إننا نلمح في ابنك سيماء النجابة ونخال أنه سيكون سيداً في قومه. فقالت للقائل غاضبة: ثكلته أمه، إن كان لن يسود إلا قومه! وتروي لنا السيرة أن رسول الله ﷺ قال لسراقة عندما أدركه في هجرته ليسلمه للمشركين: «**ما بالك بسواري كسرى**» وكان حسبه أن يعده بشيء من المال عند وصوله للمدينة! فإن تعليق الآمال علىٰ الأهداف غير المحفزة، لا يعد عنصراً فاعلاً في النفسية التدافعية. ولذلك قال ربّ العزة واعداً المؤمنين: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الأَرْضِ﴾ [النور: ٥٥]. ولم يقل قائد ما لأتباعه: سأقف بكم في منتصف الطريق فاتبعوني! إن روح القائد ونفسه التدافعي، هو وقود عنفوان الاتباع وحماسهم.

والسؤال المطروح: ماذا عن مقتضيات المرحلية؟

«إننا نتجه الآن للوصول للمركز الثالث بين الثلاثة الكبار». «إننا نتجه الآن لبناء نقطة الارتكاز في السوق». مثل هٰذه العبارات المرحلية، هي محطات في الطريق، ولكنها ليست روح التحرك وجوهر وقوده. إنها لا تعكس الغايات المحفزه ولا الروح الوثَّابة المعدية للأتباع. إن روح التحرك هي هزيمة المنافس الرئيس والوصول لمركز الصدارة ولو بعد حين «إننا نسير مباشرة في اتجاه الهدف ومحطتنا التالية هي . . .».

فعيون الأتباع مركزة على الهدف. هكذا طرح القادة العظام برامجهم، وباعوا حلمهم على الأتباع حتى توحَّدُوا معهم في الرؤية وكأنها قائمة. إن **فن الخطاب** يعكس روح القيادة ورؤيتها. والناس لا تميل للضعفاء بطبعها. وهي تميل لاستمداد الروح من قياداتها. فقديماً قال نابليون: «إنَّ جيشاً من الأرانب يقوده أسد، سينتصر. وإنَّ جيشاً من الأسود يقوده أرنب، سيهزم».

٣ ـ تعريف مصطلح التدافع

يختلف الناس: هل يطلق عليه صراع، أم تنافس، أم تدافع، أم حوار إرادات؟

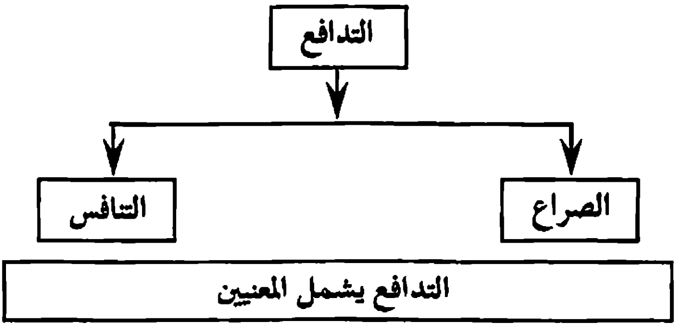
ونحن هنا سنفرق بين الكلمات الثلاث على قاعدة لا مشاحة في الاصطلاح المشهورة. وسنعرف كلاً منها في حدود هذا البحث:

الصراع: هو أعلى درجات الفعل؛ حيث نجاح أحد الطرفين يعني الخسارة الكاملة للآخر (Zero-Sum) (فائز ـ خاسر).

التنافس: هو درجة أدنى من الفعل حيث إنَّ الطرفين يخرجان فائزان بنسبة معينة (Win-Win).

الصراع العدمي (Loss-Loss) حيث يكون هناك سياسة عليَّ وعلَى أعدائي.

التدافع: سنستخدمه ليشمل الثلاثة مستويات من الفعل؛ أي الصراع، والتنافس، والصراع العدمي.



٤ ـ مفردات التدافع

حين نتحدث عن التدافع، فلا بد أن نقف أمام بعض المفردات الضرورية لمن يتعامل مع الموضوع: المجال، الموضوع، قواعد المنافسة، المنافس، عناصر النجاح الحاسمة، الاستراتيجية، البيئة المحيطة بالتدافع.

● **المجال:**

إن التدافع الذي نتحدث عنه يتم بين البشر، والنشاط البشري متنوع. فمنه الثقافي، ومنه السياسي، ومنه الاجتماعي، ومنه الترفيهي، ومنه الاقتصادي، ومنه العسكري، ومنه الإعلامي، ومنه الدعائي، ومنه المعلوماتي، ومنه التقني، ومنه الخيري... إلى آخر ما هنالك من أسماء. ثم إن تحت كل مجال، مجالات فرعية لا حصر لها....

ثم إنَّ هذه المجالات كما هو في الحال في العلوم الإنسانية مشتبكة. فالمنظمة التجارية تمارس عملاً إعلامياً ودعائياً وعلاقات عامه وعملاً تثقيفياً تدريبياً وعملاً اجتماعياً، كل ذلك يتم بحكم طبيعة النشاط الإنساني وتداخله. وقُلْ ذلك عن المنظمة السياسية فهي تقوم بعمل ثقافي وعمل اجتماعي وعمل إعلامي وعلاقات عامة وغيرها. وقُلْ ذلك عن المنظمة العسكرية فهي تقوم بعمل ثقافي واجتماعي وعمل إعلامي وعلاقات عامة... وهكذا لا توجد منظمة إلا ولها عدد من الأنشطة التي تعين نشاطها الأساسي على أن يؤتي ثماره.

إن أول أولويات الاستراتيجية: التعريف المحدد للمجال الرئيس للتدافع؛ والذي اقتضى وجود المنظمة، والذي بدون الفوز فيه تعجز المنظمة عن تحقيق مبرر وجودها .

فلو أن منظمة خيرية اشتبكت مع العمل التجاري ـ مثلاً ـ لمقتضيات الحاجة لتمويل نشاطها أو استمراره، ثم أصبح العمل التجاري هو محور عملها، بينما ظل العالم الخارجي لايتقبلها إلا كمؤسسة خيرية، فإن هذه الحيرة توقعها في التباس في صياغة أي استراتيجية نافعة في أي من المجالين، فهي أشبه بمسخ ذي وجهين متعاكسين، فلا يعرف من يراه في أي اتجاه يتحرك، والحيرة لا تقف عند من يراه من الخارج، ولكنها تنعكس على ذات المنظمة والعاملين فيها .

إن الاشتغال عن ساحة الفعل الرئيسة مدعاة لتفتيت وتشتيت الجهود وإهدار للطاقات والوقت ولفرص النجاح، ومن ثم الفشل. فمهما حققت هذه المنظمة في المجال الفرعي، سيظل من يعمل معها وجمهورها يحاسبها على المجال الرئيس للتدافع.

وعلى ذلك يلزم الاهتمام الشديد بالتحقق من مجال التدافع الرئيس ومدى التركيز فيه ولذلك معايير ووسائل قياس تتعلق بالأوقات المصروفة من قبل المنظمة وبالموارد المسخرة لكل مجال وبالثقافة التأسيسية وعلاقتها بالمجالات المختلفة، ناهيك عن الخطط والبرامج الداخلية والخارجية وعلاقتها بالمجال .

م	عنوان المؤسسة (الغرض من المؤسسة)	مجال التدافع	الاستراتيجية
١	مؤسسة خيرية	إغاثة المنكوبين ودعم المحتاجين.	التوسع ومصادر التمويل الاستثمارية
٢	مؤسسة سياسية	الوصول إلى السلطة وصناعة واتخاذ القرار وتنفيذ الأجندة الخاصة.	تقديم الخدمات المتنوعة لكسب تأييد وأصوات الجماهير.
٣	مؤسسة اقتصادية	تحقيق الربح الاقتصادي.	فتح أسواق جديدة.
٤	مؤسسة تربوية	غرس القيم التربوية الصحيحة والحد من الأخلاق السلبية (إصلاح النفس الإنسانية للفرد والمجتمع).	تفعيل المؤسسات الإعلامية في خدمة مشروع القيم.
٥	مؤسسة رياضية	إحراز البطولات وكسب الكأس والميداليات.	استقدام مدرب أجنبي.
٦	مؤسسة عسكرية (جيش)	فرض الإرادة الخاصة على الطرف الآخر.	تحصيل القوة وإضعاف المنافس.

الجدول يبين نماذج لمؤسسات تعمل في مجالات متنوعة ودور ذلك في تحديد مجال التدافع ومن ثم الاستراتيجية.

• تحديد موضوع التدافع المباشر:

وبعبارة وجيزة: ما الذي يطمع كل طرف في الفوز به؟ فالتاجر يطمع أن يحقق الربح المالي، والعسكري يريد أن يفرض إرادته على الطرف الآخر، والمشتغل بالدعاية السياسية يريد أن يبلع الجمهور الطعم ويجذبهم إلى صفه، والسياسي يريد موقع القوة والسلطة لتنفيذ أجندته أياً كانت. وهكذا إذا ضاع موضوع التدافع الرئيس، تشتتت الجهود، وفقد العمل معناه. فالاستراتيجية لا يمكن تكوينها في غياب التحديد الدقيق لموضوع التدافع الرئيس.

• تحديد عقدة موضوع التدافع:

إن السؤال الأكبر في صناعة الاستراتيجية يكمن في تحديد عقدة الموقف، والاحتمالات الواردة في التعامل معه، ومدى ملائمة كل بديل لبِنْيَة وقدرات المنظمة وثقافتها. فكل موقف يستدعي التخطيط، له عقدة، لو نجحت المنظمة في اكتشافها وحلها تكون قد حققت تقدمها. ففي الحرب: قد يكون الموقف، تتمثل عقدته في تفوق الخصم في سلاح الطيران مثلاً. وفي العمل التجاري: قد تكون عقدة الموقف، في السعر الذي يطرحه المنافس. وفي العمل السياسي: قد تكون عقدة الموقف، في أن الحزب المنافس يمتلك قاعدة جماهيرية ملتزمة، وهكذا عبر تحديد عقدة الموقف تبدأ عملية التحليل لتوسيع التصور عن الموقف، والاستجابات المحتملة له، ومقارنتها بالإمكانات التنفيذية المتوافرة للمنظمة، لتحمل تكاليف كل مسار.

• أبعاد عملية التدافع:

إن موضوع عملية التدافع وعقدة الموقف التدافعي، تستلزم

استحضار الملفات المشتبكة بالموضوع والمؤثرة في نتائج التدافع لحل العقدة، وهي ملفات قد يقع بعضها تحت سلطة المنظمة وتأثيرها، وأخرى لا تخضع لسلطة المنظمة وتأثيرها، وبدراسة كل هذه المؤثرات، يتم تحديد الموقف منها.

٥ ـ تحديد درجة التدافع

كل طرف في العملية التدافعية له تعريف لدرجة التدافع في الموضوع الرئيس للتدافع. وعلى ذلك يجب عمل تحديد دقيق لرؤية الأطراف لحقيقة التدافع الواقع:

١. هل هو صفري؟

٢ـ هل هو على قاعدة الكل كاسب (رابح ـ رابح)؟

٣ـ هل هو على قاعدة خيار شمشون: «عليَّ وعلى أعدائي» (خاسر ـ خاسر)؟

إن تحديد رؤية الطرف الآخر للتدافع ورؤية المنظمة للتدافع يؤثر بشكل كبير في الاستراتيجية. وعملية نقل الطرف الآخر لتبني تعريف جديد يقتضي **روافع معينة**، لابد من تحديدها، والعمل على إيجادها. فإقناع الخصم ـ مثلاً ـ للانتقال من مربع رابح خاسر إلى مربع رابح رابح، أو من مربع خاسر ـ خاسر إلى مربع رابح ـ رابح، ليس بالأمر اليسير، وهو بذاته بحاجة إلى استراتيجية.

بل إنَّ الانتقال ـ في حالة التعاون ـ بطرف من اعتبار نفسه طرفاً مهيمناً ويعمل بمنطق التوظيف إلى طرف مساوٍ يعمل بمنطق الشراكة، هو أمر يحتاج إلى استراتيجية بحد ذاته.

• **قواعد اللعبة:**

اللعبة هي حالة من العلاقات البينية الاستراتيجية التي يعتمد بعضها على بعض. فكل خيار لك يعتمد على حركة سابقة مقصودة للمنافس أو المنافسين، وصانعو القرار في اللعبة يطلق عليهم اللاعبين، واختياراتهم يطلق عليها «تحركات». ومصالح «اللاعبون» قد تكون متناقضة، فربح أحدهما يعني خسارة الآخر (معادلة صفرية). ولكن الغالب هناك مناطق من المصالح المشتركة، كما أن هناك مناطق نزاع. ومن الممكن أن تكون هناك استراتيجيات عمل لصالح الطرفين، أو استراتيجيات تضر بالطرفين في نفس الوقت. وعادة ما يسمى اللاعب الآخر بالمنافس. والتحركات قد تكون متزامنة أو متتابعة. وفي **التحركات المتتابعة** يمكن رسم شجرة القرار **وتطبيق قاعدة** «ابدأ من الآخِر ثم عد منطقياً لنقطة البدء»، وفي **التحركات المتزامنة** ضع على الطاولة كل التحركات المتزامنة المحتملة ثم اتبع الخطوات التالية. ابدء بالتأكد من وجود أي استراتيجية سائدة عند أي من الطرفين والّتي تتفوق على كل استراتيجيات المنافس بغض النظر عن اختياراته. وهذا يقود **للقاعدة الثانية:** «إذا كان لك استراتيجية سائدة فاستخدمها». إذا كان لخصمك استراتيجية سائدة، فراهن على أنه سيستخدمها، واستعد بأفضل الخيارات عندك لمواجهتها. الاحتمال الآخر: ألَّا يكون لأي منكما استراتيجية سائدة. فانظر إذا كان للخصم استراتيجية ذات طابع ضعيف؛ بمعنى: أنها الأشد ضرراً عليه في حال استخدامها من ضمن استراتيجياته المحتملة، وطبق

القاعدة رقم ثلاثة: «الغ من حسابك الاستراتيجية الضعيفة». واستمر بالتتابع في طرح الاستراتيجيات الضعيفة. وإذا ظهرت في أثناء المسار استراتيجيات سائدة وواعدة فاخترها بحسب ترتيبها. وإذا انتهى التدريب بمخرج مميز فقد وجدت الحل والطريق الذي سيستخدمه اللاعبون. وحتى في حالة عدم الوصول لمخرج مميّز فعلى الأقل تكون قد ضيقت الخيارات بطريقة تسمح بالتعامل معها. فإذا ضيقت الخيارات ولم تجد استراتيجيات سائدة ولا واعدة، ففكر في **القاعدة الرابعة**: «البحث عن التوازن، زوج من الاستراتيجيات فيها كل حركة للاعب هي أفضل استجابة للآخرين»، وحين توجد مثل هذه التوازنات ما الذي يمنع أي لاعب من اختيار ما يخل بها؟! وكل لعبة فيها غالباً حركات متتابعة وحركات متزامنة، ومن هذا الخليط تتكون اللعبة. فحين يُقال: «لا توجد قواعد» **فتلك قاعدة !!**

فإذا اعتمدنا فكرة اللعبة الاستراتيجية، فعلينا أن نجيب عن أسئلة مثل: **من يضع قواعد اللعبة؟ ومن يحق له أن يغيرها؟ ما شروط التأهل لدخول اللعبة؟ ما شروط الانسحاب من اللعبة؟ ما الأرض التي يتم عليها اللعب؟ ما عدد اللاعبين المسموح به؟ ما شروط اللاعبين والإداريين المعتمدين؟ ما ثقافة اللعبة؟ ما عناصر النجاح الحاسمة في اللعبة؟ ما طرق الإعداد في هذا النوع من الألعاب؟ ما معايير الفوز في اللعبة؟ ما طرق اللعب المعتمدة؟ ما تكاليف اللعبة؟ ما الاستراتيجيات والتكتيكات المشهورة في اللعبة؟ ما تحضيرات الكواليس في اللعبة؟ ما دور المعنويات؟ ما دور الجمهور؟ مادور الإعلام؟ ما دور التدخلات الخارجية في اللعبة؟**

- **مفاهيم مهمة تقدمها نظرية اللعبة:**

- **التعاون:** مفهوم التعاون لتحقيق مكاسب أكبر أصبح سائداً بدل المفهوم التقليدي للتنافس ويجب استصحابه كلما أمكن.
- **الردع:** وهي فكرة التأثير على سلوك المنافس من خلال التأثير على مكاسبه، فكل تحرك منه غير مرغوب يجب أن يدفع عليه تكلفة.
- **الالتزام:** ليكون تأثير الردع حقيقياً، يجب أن يكون هناك التزام ظاهر بالفعل. فحين أحرق هنري سانك أغلب سفنه عند وصوله غازياً إلى المكسيك؛ لم يترك لرجاله خياراً سوى النصر وأقنع الطرف الآخر أنه لا ينوي الفرار.
- **تغير هيكل اللعبة:** التحالفات غير المتوقعة أو السماح لمنافسين جدد لدخول اللعبة أو تغيير قواعد اللعبة عبر القوانين.
- **الإشارات:** إن تحركات الخصم لا تعتمد على مبادراتنا في التحرك بقدر ما **تعتمد على قراءته الذاتية لمعنى التحرك**، وهنا يأتي فن التمويه وفن الحرب عبر الرسائل والإشارات التي توجه سلوك المنافس، ونستحضر هنا مثال خالد الذي بدأنا به الحديث عن الاستراتيجية.

- **قواعد التعاون بين المتنافسين:**

إن النصر يتحقق في عقل القائد أولاً قبل أن يتحقق على الأرض. وليست ساحة التدافع والمنافسة محتكرة غالباً بين متنافسين، بل عادة ما يتعدد المنافسون، وعادة ما يلزم استراتيجيات متعددة للتعامل معهم. **وللنجاح في إقناع المنافس بالتعاون يجب:**

١ ـ تأكد من أن المنافس يدرك تماماً ما الذي سيكسبه من التعاون، وما تكاليف عدم التعاون.

٢ ـ ابتعد عن أي سلوك يحفز عواطف الطرف الآخر؛ حيث إن تصرفه بعقلانية ومنطقية هو المطلوب.

٣ ـ اقنع الطرف المقابل بأنك متمسك بموقفك وأنك عادل وواقعي فيما تطلب.

إن إزالة المنافسة تماماً أمر غير وارد في الغالب. ولكن درجة من التعاون ودرجة من التنافس تستمر إلىٰ ما شاء الله. وغاية ما هنالك، أن تحدث تحت مستوىٰ معين من ضبط النفس. ونحن نعلم أن **المفاوضات تنتهي إذا انتهت المنافسة**، ولم يعد عندك ما تقدمه للطرف الآخر، أو ما يقدمه الطرف الآخر لك. إن بعض السلوك غير المنطقي ضروري لبقاء التفاوض. **وسياسة حافة الهاوية**، هي إحدىٰ أساليب إبقاء الاتصال التفاوضي قائماً، ويمكن تلمس ذلك بوضوح في السياسة الدولية المعاصرة.

عند المواجهة مع طرف له خاصيتا التنافس والتعاون، لن تستطيع أن تقرر الحل الأمثل معه، إلا إذا عرفت درجة العناد التي يتمتع بها. ويكون الهدف حينها: هو إقناعه بأنك عاطفي ملتزم بموقفك بينما تحاول اكتشاف ما الذي يمكن أن يقبله للتوصل لحل. إن الطرف المعروف بمنطقيته لا يصلح للتفاوض؛ لأنه سيتنازل حتىٰ لا يبقىٰ شيء يمكن التعاون حوله. بينما لو كان عاطفياً وبدىٰ متقلباً وعشوائياً لكان ذلك ميزة له!

إن أسهل طريقة لإجبار الخصم على التعاون هي: أن يرى منك الإصرار على استخدام قوة لا قِبَلَ له بها. وهذا يحتاج إلى القليل من المهارة الاستراتيجية، حيث يلزم إقناع الخصم أو المنافس أن القوة ستستخدم من غير أن تستخدم فعلياً (حيث إن تكلفتها الحقيقية عالية وغير مناسبة).

إن هدف الاستراتيجية سواء في مجال منظمات الأعمال أو الحرب أو الدبلوماسية، هو إنتاج علاقة مستقرة مناسبة لك بموافقة المنافسين. وبالتعريف النهائي: فضبط النفس من قبل الخصم بالنسبة لك يعد تعاوناً. هذا الاتفاق الضمني لايتم بالمنطق المجرد، بل بالتوازن العاطفي للقوتين. ولهذا يلزم أن تعطي الانطباع للخصوم بأنك قد تسلك أي سلوك غير متوقع، فبالتالي يتجنبون استثارتك، ويضبطون أنفسهم. وقديماً قال العربي معبراً عن هذه الحكمة السياسية:

ألا لا يجهلن أحد علينا فنجهل فوق جهل الجاهلينا

إن مفهوم السياسة اليوم، يقوم على نفس المبادئ من منظور القوة.

فتوازن الرعب: هو ما يؤدي للتعاون وليس النوايا الحسنة. وفن الدبلوماسية يعني: أن تكون غير منطقي لكن دون أن تثير مقاومة الطرف الآخر. والقواعد الكبرى لهذا النوع من الاستراتيجية:

١ - يجب أن تعرف بالدقة الممكنة، ما الشيء الذي يخاف المنافس أن يخسره أو يطمع أن يربحه منك ومدى أهميته له، وبالتالي تعرف

ما الذي سيتنازل عنه مقابل ذلك الشيء. فلا أهمية لما تريده أنت أو تخسره عنده.

٢ـ كلما قل ما يعرفه عن كعكتك، وما تريد وما تحاذر أن تخسره؛ قلّت قدرته على أن يضع نقطة مرجعية عن كونك معتدل المطالب أم لا.

٣ـ من الضروري أن تعرف شخصية المنافس وعقليته وسلوكه الاعتيادي إذا أردت الحصول على ميزة تفاوضية.

٤ـ كلما بدت مطالبك استبدادية وتحكمية؛ كنت في موقف تفاوضي أفضل طالما لم تثر مشاعر عدائية.

٥ـ كلما بدوت أنت أقل استبدادية وتحكمية؛ أمكنك أن تكون استبدادياً تحكمياً.

٦ ـ عوامل النجاح الحرجة

CRITICAL SUCCESS FACTORS

وتعرف بأنها: تلك العناصر من المشروع أو العملية التي يستحيل بدونها القيام بالعمل. وهي تأتي في شكل حزم من العوامل وتعكس دور الوقت والموارد والجودة وعناصر التعلم. وعوامل النجاح الحاسمة تحتاج إلى عنصرين حساسين: **المؤهل الأساس والمخرج الأساس**. وكل عمل يحتوي على الأقل على عنصر أساس واحد لا تقوم له قائمة بدونه. وهذا ما نطلق عليه المؤهل الأساس فهو شرط دخولك للعبة. وهو خاص بكل مجال وثابت فيه. وجميع أنواع الأعمال

يجب أن تمتلك قدرات رئيسة في المؤهل الأساس إذا كانت تريد أن تمتلك أي فرصة لدخول اللعبة ابتداء. فالبنك يجب أن يكون آمناً ضد السرق وأشكال نهب الأموال مثلاً، وشركة الطيران يجب أن تكون آمنة على حياة المسافرين مثلاً، وبدون هاتين الصفتين لن يمكن لهذا النوع من العمل أن يقوم. **ومن النادر أن يكون المؤهل الأساس قادراً وحده على الوصول لمخرج ذي قيمة**. فالقيمة بالنسبة للجمهور تأتي عبر المخرجات الأساسية (الخدمة المتميزة أو المنتج المتميز)، وليس عبر المؤهل الأساس (مجرد الأمان في البنك أو مجرد الأمان في السفر). والمخرجات الأساسية تحتاج إلى مواصفات محددة ومراقبة وتتغير عبر الزمن لتتوافق مع متطلبات الجمهور.

وهذه المخرجات محورها الجمهور واحتياجاته، وعليها يتم التركيز. فالبنك الذي لا يقدم خدمات إضافية إبداعية لزبائنه لن يستطيع المنافسة في المستقبل على سبيل المثال. **فما يقدّره الجمهور هو جوهر المنافسة**. فإن كانت الجودة فهي الجودة، وإن كان السعر فهو السعر، وإن كانت الخدمات المصاحبة فهي الخدمات المصاحبة. إن القادة الاستراتيجيين يحسنون قراءة الموقف وتقديم المخرجات الضرورية للنجاح في كسب جمهورهم. ولدراسة جوهر المنافسة تلزم دراسة المنافس.

- **المنافس:**

من الطرف المقابل على وجه التحديد؟

قد يبدو السؤال سهلاً، ولكن عند تشريح الصورة فيزيائياً سنجد

أن الصورة الحقيقية مختلفة عن الصورة الظاهرة. فقد يبدو للوهلة الأولي أننا نقف أمام مؤسسة صغيرة قابلة للتعاطي البسيط، وعند تشريح الصورة الحقيقية نكتشف أننا نقف أمام تكتل شديد الصلابة يحتاج إلى حسابات معقدة. إن المعلومات في أي عمل تلعب دوراً أساسياً في تعريف الطرف الآخر. إذا أردنا النجاح تلك هي القاعدة الأولى.

- **هل يعرف التدافع على أساس التنافس (رابح - رابح)، أم على قاعدة الصراع (رابح - خاسر)؟**
- **ما قناعات المنافس عن مجال التنافس؟**

«كما يتصور العالم يتعامل معه». تلك حقيقة تنطبق على الجميع. فإذا عرفنا الصورة الذهنية عن العالم وعن المنافس والمنافسة عندها يمكن تصور فعله وردود أفعاله. فكما يتصور العالم يتعامل معه تلك هي القاعدة!

فحين يعد الطرف الآخر لصراع صفري لا يجدي الأمل في أن يتحول لمفهوم التنافس مثلاً.

وعملية نقله من فكرة الصراع إلى فكرة التنافس تحتاج إلى خطة وتصور وروافع لا بد من إيجادها حتى يمكن عمل ذلك.

- **ما مطالبه الصلبة من التدافع؟**

لكل طرف مطالب محددة، عادة ما يعلن عنها. وربما له مطالب خفية تقرأ من بين السطور وعبر الرسائل غير المباشرة، والتي تحتاج إلى انتباه.

إن معرفة سقف مطالب الطرف الآخر والحد الأدنى الذي يمكن

الوصول معه إليه وفق الظروف الحالية، يسمح للمنظمة في تحديد الروافع التي تحتاجها لرفع مكاسبها والتقليل من طموحات الطرف الآخر.

ولتحديد أهداف المنافس، يلزم قراءة التحولات المحتملة في استراتيجية المنافس وهل يفكر على المدى القصير أم على المدى الطويل؟ هل يخضع لمنظمة أكبر تؤثر في أهدافه؟ كم درجة استقلاليته عن الأم؟ ما أداؤه الحالي هل يحقق نتائج جيدة أم لا؟ وهو أمر مؤثر في تغيير الاستراتيجية، فإن كانت نتائجه ليست على ما يرام، فقد تحدث تغييرات عميقة قد تطول حتى القيادة العليا عنده!

* **ما استراتيجيته القائمة اليوم (المنطق الرابط لتحركاته)؟**

هناك الاستراتيجية المعلن عنها، وهناك النمط الذي يمكن قراءته عبر تتبع أداء الطرف الآخر عبر الزمن، ومنه يمكن معرفة استراتيجيته السائدة ونمط الفكر الاستراتيجي الذي يحمله.

إن نقطة البداية، هي في تحديد استراتيجية المنافس الحالية. و لنا أن نفترض أنه في غياب أي قوة تدفع المنافس للتغيير؛ فمن المنطقي أن نتصور أنه سيتبع نفس الاستراتيجية في المستقبل.

واستراتيجية المنافس يمكن تحديدها من خلال تصريحات المنافس وأعماله.

والتطابق بين ما يقول الخصم أنه ينوي عمله وبين ما يعمله ليس ضرورياً، فكثيراً ما تختلف الاستراتيجية المقصودة عن الاستراتيجية المطبقة في الواقع.

والمصادر الكبرى لقراءة الاستراتيجيات هي خطب وبيانات رأس المنظمة، والموجهة لمن يلونه. وكذلك في البيانات التي يطلقها المسؤولون.ثم تستكمل الصورة بقراءة التحركات العملية: مشاريع، تحالفات، تغيرات، تنقلات، حملات إعلامية، اتصالات... إلخ.

*** ما تاريخه الاستراتيجي؟**

إن طول التعامل مع طرف آخر ومعرفة تاريخه العملي، يمكن أن يعطي صورة جيدة لاحتمالات الموقف؛ حيث يجنح الناس لاستخدام الاستراتيجيات التي نجحت معهم في الماضي.

*** ما موارد وقدرات المنافس؟**

التفكير التحليلي في القدرات المتوافرة لدى المنافس، وكيف يمكن أن يستخدمها، من أهم عناصر التحليل. ومن المناسب هنا تقسيم هذه العناصر لمجموعات، ومعرفة كيف يمكن أن يستخدمها لمواجهة استراتيجة منظمتك المعتمدة. فهناك القدرات اللوجستية، وهناك القدرات العملياتية، وهناك القدرات البشرية، وهناك القدرات التقنية، وهناك القدرات المعرفية، وهناك القدرات الاتصالية، وهناك القدرات البحثية، وهناك القدرات المالية.

*** ما مناطق قوته التي يستخدمها؟**

إن فرض إرادة طرف ما على الطرف الآخر، يقتضي استخدام أدوات القوة الثلاث أو بعضها: (الإقناع، أو المال، أو القوة الصلبة) فمن أين يتحصل عليها؟ وكيف يستخدمها؟

* **ما مناطق ضعفه التي يريد أن يحميها؟**

لكل طرف مناطق ضعف تحتاج إلىٰ دراسة، وهي مناطق النفاذ إلىٰ حصونه وإضعاف مقاومته؛ وبالتالي فالمنافسة تقتضي دراسة كل ذلك لتحقيق الفوز.

* **ما التكتيكات والتكنيكات التي يستخدمها كنمط؟**

هناك نمط من التفكير يسود عبر الزمن ويصعب التخلص منه، وهو قابل للتكرار ليس علىٰ المستوىٰ الاستراتيجي وحسب، ولكن علىٰ المستوىٰ التكتيكي الإجرائي والتكنيكي، وبالتالي فمعرفته تزيد من فرص النجاح وتضاعف نسبة الفوز.

* **ما الشروط المحلية التي يفوز فيها؟**

هناك شروط معينة بيئية ونفسية قريبة من ساحة التدافع تؤثر في نجاحه لو تم تغييرها لأمكن هزيمته. تعرَّف عليها، وحدِّد كيف ستتعامل معها.

* **ما دور المعلوماتية في معرفة المنافس؟**

«المشكلة في كثرة المعلومات لا في قلتها»، تلك حقيقة تصدق علىٰ الكثير من الأوضاع التنافسية. فقد أصبحت مشكلة العصر ليست في توفير المعلومات، بل المعضلة في كيفية إدارة هٰذه المعلومات.

والحقيقة أن المعلومات العامة التي تتوافر في الأسواق تلعب دوراً مُهماً لقراءة فكر المنافس ونواياه وتحركاته. وتلعب المعلومات الدقيقة

التي تدور في الخفاء دوراً أقل أهمية في العملية. وهناك مفهومان متعلقان بالموضوع:

- **التسرب**: بمعنى ما يتم تسربه بالرغم من احتياطات المنافس عن نواياه وتحركاته.
- **التسريب**: وهي العملية التي يقوم بها المنافس؛ ليتغلب على عملية التسرب بالسماح لمعلومات معينة لتصل ليد منافسيه بغرض تضليلهم وتشويش المعلومات التي يحصلون عليها عبر التسرب، فلا يعرفون أيها يصدقون.

والمعلومات ضرورية لصناعة القرار **لثلاثة أسباب**:

الأول: لتوقع تحركات المنافس واستراتيجياته.

الثاني: لتوقع تحركات الخصم المضادة لمبادرات المنظمة أو ردود أفعاله.

الثالث: لتحديد كيف يمكن التأثير على سلوك المنافس ليكون أكثر مناسبة لغاية المنظمة.

* **ما محصلة الحديث عن المنافس؟**

والخلاصة التي لا بد من الوصول إليها للاستفادة من نتائج التحليل للمنافس، تكمن في الإجابة عن سؤالين:

١ ـ هل سيغير المنافس استراتيجيته؟

٢ ـ هل يلزمك تغيير استراتيجيتك؟

* * *

ثانياً: البيئة المحيطة بالتدافع

هناك العديد من القضايا والسياسات المحلية والإقليمية والعالمية المؤثرة في التدافع يجب تحديدها وفهمها بدقة، كما أنَّ ردة الفعل المتوقعة من عناصر البيئية المحيطة بموضوع التدافع يجب أن توضع في الحسبان وترسم لها السيناريوهات المتوقعة، وبالتالي تحدد العلاقة معها حسب ما تم تناوله في أبعاد التدافع.

- قضايا الأوضاع الاقتصادية المحلية والعالمية المؤثرة في التدافع. هل هناك أي علاقة بين موضوع التدافع والوضع الاقتصادي يلزم وضعها في الاعتبار؟
- القضايا الاجتماعية ذات الصلة بموضوع التدافع.
- القضايا السكانية المتصلة بموضوع التدافع.
- القضايا التكنولوجية المتعلقة بموضوع التدافع.

ويمكن طرح الأسئلة التالية على البيئة المحيطة بالتدافع حتى نتمكَّن من الاستيعاب الكامل لمكونات وأثر هذه المفردات على المؤسسة.

المجال	القضية	التأثير	الدرجة ١ ـ ١٠	الجهة الفاعلة	استراتيجية التعامل	من؟	متى؟	جهة المتابعة	دورية المتابعة
السياسة									
الاقتصاد									
الاجتماع									
التكنولوجيا									

٤ـ البيئة الداخلية للمنظمة

ويمكن فهمها من خلال:

أ ـ مفهوم موارد وقدرات المنظمة.   ب ـ تحليل الميزة التنافسة.

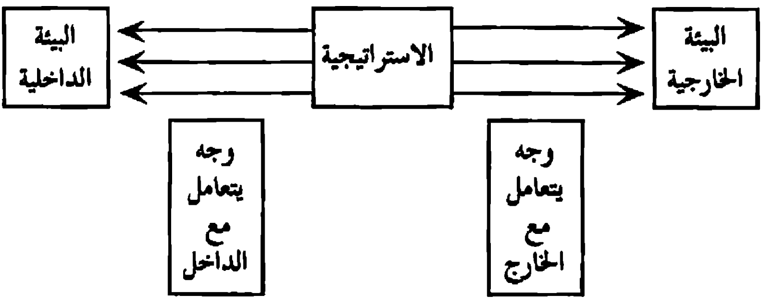
أ ـ مفهوم موارد وقدرات المنظمة:

كم من المنظمات تمتلك موارد كبيرة! وكم من المنظمات تستطيع تحويل هذه الموارد إلى قدرات؟!

«الموارد كل على حدتها لا تخلق مخرجات، ولكنها حين تجتمع وتتضافر، تتكون القدرات التي تقدم المخرجات».

تلعب الموارد والقدرات دوراً هاماً في استراتيجية أية منظمة. فما هذا الدور وما أبعاده؟

فاستراتيجية أي منظمة لها وجهان: وجه يتعامل مع البيئة الخارجية، ووجه يتعامل مع البيئة الداخلية. وقد تعرضنا من قبل للوجه الذي يتعامل مع البيئة الخارجية، فلننتقل الآن للوجه الذي يتعامل مع البيئة الداخلية الشكل الآتي:



الاستراتيجية تتعامل مع وجهين: داخلي وخارجي

إنَّ المنظور التقليدي السائد: أن المنظمة يجب أن تنظر للبيئة الخارجية وتستجيب لمتطلباتها من خلال استراتيجية تطور قدراتها لتستجيب للبيئة الخارجية، ولكن حين تركز المنظمة على أنها ستعتمد الموارد والقدرات التي تمتلكها كمحدد لاستراتيجيتها فهي تقلب الطاولة تماماً. وبدلاً من أن تكون البيئة الخارجية هي المحدد الأساس للاستراتيجية، تصبح البيئة الداخلية هي المحدد الأساس للاستراتيجية، ولتطوير القدرة على النظر للموارد الداخلية.

- **مفهوم الموارد:**

الموارد يمكن تقسيمها إلى:

١ ـ **البشر**: وتشمل المهارات والمعرفة النوعية وقدرات الاتصال والتعاون ودرجة الحافزية.

٢ ـ **الموارد غير الملموسة**: السمعة والثقافة وحقوق المخترعات.

٣ ـ **الموارد الملموسة**: المال والموجودات.

فكل الوثائق المالية لا تغطي الجوانب الأول والثاني، مع أنها أنفس ما تمتلكه أي مؤسسة.

- **مفهوم القدرات:**

والمقصود بالقدرات: هو مدى تمكن المنظمة من القيام بنشاط منتج محدد.

وتستخدم كلمتان بذات المعنى (قدرات) في الكتابات وهما: **Competance and Capapility** وما يفرقهما هو الوصف الملحق

الذي يغير المعنى. فمثلاً عندما نقول **Distinctive Competance** **نقصد القدرات المميزة والتي بها تستطيع المنظمة القيام بأعمال محددة بطريقة أفضل من منافسيها**. وحين نتحدث عن **Core Competance** فنحن **نتحدث عن القدرات الأساسية لقيام المنظمة باستراتيجيتها**، ولها شرطان:

الأول: هو أن تلعب الدور الأكبر في القيمة التي يقدرها الجمهور أو في كفاءة تقديم القيمة.

والثاني: أن تزود المنظمة بالأساس الذي يمكنها من دخول مجالات جديدة.

أما قيمة القدرات المميزة والقدرات الأساسية أنهما يلفتان نظرنا إلى موضوع الميزة التنافسية **Competative Advantage** حيث تبني كثير من المنظمات استراتيجيتها على هذا الاعتبار. فشركة كانون للكاميرات تمتلك قدرات مميزة في صناعة العدسات، وقد بنت استراتيجيتها على تطوير مجال العدسات بطريقة تجعل منافسيها يقفون عاجزين عن مجاراتها.

ودور القيادة الحقيقي هو تحويل الموارد إلى قدرات وتحويل القدرات إلى مخرجات. وهذا يتم عبر تركيز الموارد في أهداف قليلة ثابتة محددة ذات عائد أكبر على المنظمة.

١ - تجميع الموارد من الآخرين وزيادة التعلم منهم عبر بناء التحالفات وترتيبات استخدام الخبرات الخارجية... إلخ.

٢ - تكملة الموارد عبر ربطها ببعضها بحيث تستكمل عناصر القوة وتتوازن.

٣ ـ المحافظة على الموارد بعدم تعطيلها وبتحريكها لتقوم بدورها في مناطق الحاجة.

٤ ـ زيادة العائد على الموارد بتقصير المدة التي تسبق استثمارها.

• تحليل تركيب المنظمة ونظم الإدارة وأثرها على تحويل الموارد إلى قدرات:

ليس هناك ميزة أكبر من القدرة على تنظيم العمل، والتنسيق بين مفرداته المتاحة، وإدارته ليحقق أهدافه.

لقد تطورت المنظمات من البساطة في بداية القرن التاسع عشر، بمعنى عملها في مناطق جغرافية صغيرة وفي ظل وسائل نقل بطيئة ومحدودة، وحيث كانت المنظمات صغيرة ومتخصصة وتركز على مناطقها الجغرافية الصغيرة فلم يحتج الأمر لإدارتها إلا لنظم سكرتارية ومحاسبة بسيطة، ولم تكن الطبقة الوسيطة من المديرين ظاهرة. قارن ذلك بالمنظمات في نهاية القرن التاسع عشر حيث ظهرت السكك الحديدية والتلغراف والآلة وسمحت بالإنتاج الموسع، فحدثت تحولات استراتيجية مهمة في النطاق الجغرافي، وفي حجم الإنتاج، وفي زيادة عدد خطوط الإنتاج، وفي السعي للتوسع في امتلاك منافذ تصريف المنتج، وما إلى ذلك. وبالتالي ظهرت الإدارات الوظيفية الوسطى والتي تنسق بينها الإدارة العليا، ونمت النظم المحاسبية، ونمت الفروق بين الموظفين والمديرين. أما القرن العشرون فمنذ بداياته زادت قدرات نظم التوزيع والقدرات التمويلية والرغبة في النمو، ونمت معها استراتيجية التنوع في

المنتجات، الأمر الذي انعكس في شكل صعوبات التنسيق بين الوظائف المختلفة، وزادت أعباء الإدارة العليا، واستبدل الهيكل الوظيفي بالبناء المتفرع، وبإدارة العمليات في الأقسام مع وجود القيادة في المركز الرئيس للمنظمة.

- **المشاكل الكبرى:**

ومع هذا النمو، ظهرت مشاكل وتحديات جديدة، وأهمها:

*** مشكلة التنسيق:**

والتنسيق هو: إيجاد آلية لربط الأفراد ببعضهم وربط الأجهزة ببعضها؛ وذلك لأن أداء أي منظمة، هو محصلة للتنسيق بين أجزائها. فالإنتاج لا يحدث إلا إذا نسقت الجهود، وآليات ذلك تتم عبر التفاوض أو القوانين والتوجيهات والإجراءات.

*** مشكلة التعاون:**

وهي تحتوي على مسألتين: الحافز، والتحكم.

فعملية التنسيق لا تتم إلا بوجود التعاون بين الأفراد، والتعاون يقتضي وجود الحافز للتعاون، وما يحفز فرداً ما، قد لا يحفز الآخر، وتشجيع الفرد على أن يضع مصلحة المنظمة أولاً قبل مصلحته هي معضلة في حد ذاتها. وحين يكون هناك عنصر سلبي في ثقافة المنظمة تسعى الوحدات المختلفة إلى بناء منظومتها الخاصة من الأهداف. وبذلك يتحرك الجميع في اتجاهات مختلفة. وهناك وسائل متعددة لجعل المنظمة تعمل بتناغم:

١ ـ **آليـة التـحكم**: كـالنظم الرقـابيـة التي ترصـد السلوكيـات وترصـد مـسـتـويات الأداء للعـاملين وتضـمن أن يعـمل الكل في نطاق صلاحياته، وهنا تعمل نظم الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

٢ ـ **المكافئات**: كطريقة للتحفيز.

٣ ـ **القيم المشتركة**: في المنظمات الدينية والاجتماعية والإنسانية، تلعب القيم المشتركة دوراً كبيراً في تعاون أفرادها في خدمة الغرض.

* **التنظيم:**

لابد لكل عمل من تنظيم. لكن شكل التنظيم وآلياته تختلف بحسب العناصر التالية: الهدف، وطبيعة العلاقة المطلوبة بين أجزائه، والفاعلية، والكفاءة، والبيئة المحيطة وقيودها، والتكلفة والعائد.

أما الشكل الذي يأخذه التنظيم، فقد يكون هرمياً، مفلطحاً أو هرمياً بيروقراطياً، أو شبكياً في هيئة مشاريع، أو عنقودياً.

* وهناك نوعان من المنظمات يمكن دراستهما من الجدول التالي :

عناصر المقارنة	المنظمة الآلية Mechanical	المنظمة العضوية Organic
أجزاء العمل	صلبة وتخصصية.	مرنة وأقل تحديداً في التخصص.
التحكم والتنسيق	القوانين والتوجيهات تأتي من أعلى.	ثقافة مشتركة وتغييرات متفق عليها.
الاتصال	صلبة وتخصصية.	رأسي وأفقي.
المعرفة	رأسي.	منتشرة.
الولاء والالتزام	للمسئول المباشر.	للمنظمة والهدف.
السياق البيئي	مستقر وقليل الغموض.	غير مستقر وشديد الغموض.

* ويمكن النظر للمنظمات باعتبار الإبداع من عدمه.

عناصر المقارنة	المنظمة التنفيذية	المنظمة الإبداعية
البنية	بيروقراطية. هرمية التحكم. مجزئة تخصيصاً.	مسطحة. ومصممة على شكل مشاريع.
العمليات	الوحدات التنفيذية منسقة ومسيطر عليها من الإدارة العليا والتي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد والتخطيط العملياتي.	العمليات موجهة لخلق واختيار ودعم وتنمية الأفكار. والتخطيط الاستراتيجي المرن. والتحكم المالي أقل حدة.
نظم المكافآت	المكافآت المالية والترقيات في السلم الهرمي وإعطاء السلطات والمراكز.	الحرية، التقدير، أسهم في الشركات الجديدة.
البشر	الحاجة لمهارات معينة تملأ السلم الهرمي من القاع للقمة.	البحث عن الموهوبين أما المدراء فيعملون كوكلاء عن المنظمة ومنسقين للأعمال.

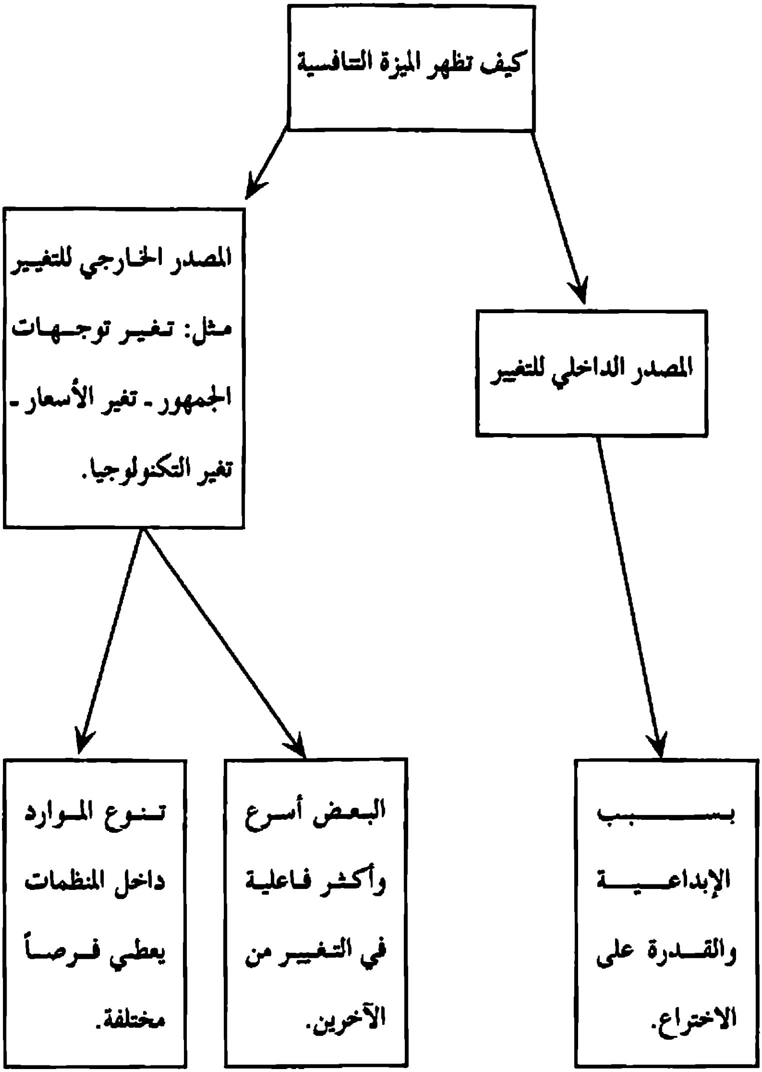
ب. تحليل الميزة التنافسية Compatetive Advantage :

ما الميزة التافسية؟

الميزة التنافسية يمكن النظر إليها كالتالي : عندما تتنافس منظمتان في نفس المجال تمتلك إحداهما ميزة تنافسية على الأخرى إذا حققت عوائد أكبر، وبذلك يمكن القول: إنَّ الميزة التنافسية : **هي قدرة منظمة ما على التفوق على منافسيها في تحقيق الغرض الرئيس الذي يقاس به الأداء، وهو يختلف من منظمة إلى أخرى.**

والاختلاف في الوصول إلى النتائج المرجوة، هو نتيجة لعدم التوازن بين الأطراف. ولتحقيق الميزة التنافسية لا بد من حدوث تغيير ما، يؤدي للإخلال بتوازن القوة بين الطرفين. وهذا التغيير قد يكون خارجياً عن الأطراف المتنافسة، كتغيرات عالمية أو إقليمية ترجح كفة أحدها، أو تغييرات في المتنافسين ترجح كفة أحدهم على الآخر. فليست الحياة سائرة على وتيرة واحدة، بمعنى: أن التخطيط هو كل شيء فيها؛ ولكنه كل مايستطيعه الإنسان من استخدام لما أعطاه الله من ملكات. هو تفعيل لدور(اعقلها)، ولكن تبقى المشيئة العليا لصاحب الملك. فإن عمل تحويلة مرورية في مكان ما قد تؤدي إلى إغلاق محل ناجح ونجاح محل كاسد لم يكن لصاحبه خطة ولا تصور. . . لكن كيف يفعل من وصلته الفرصة وهو غير مهيًّإ لها ولا يمتلك العقل للإمساك بها واستثمارها وتطويرها؟! ذلك هو السؤال!

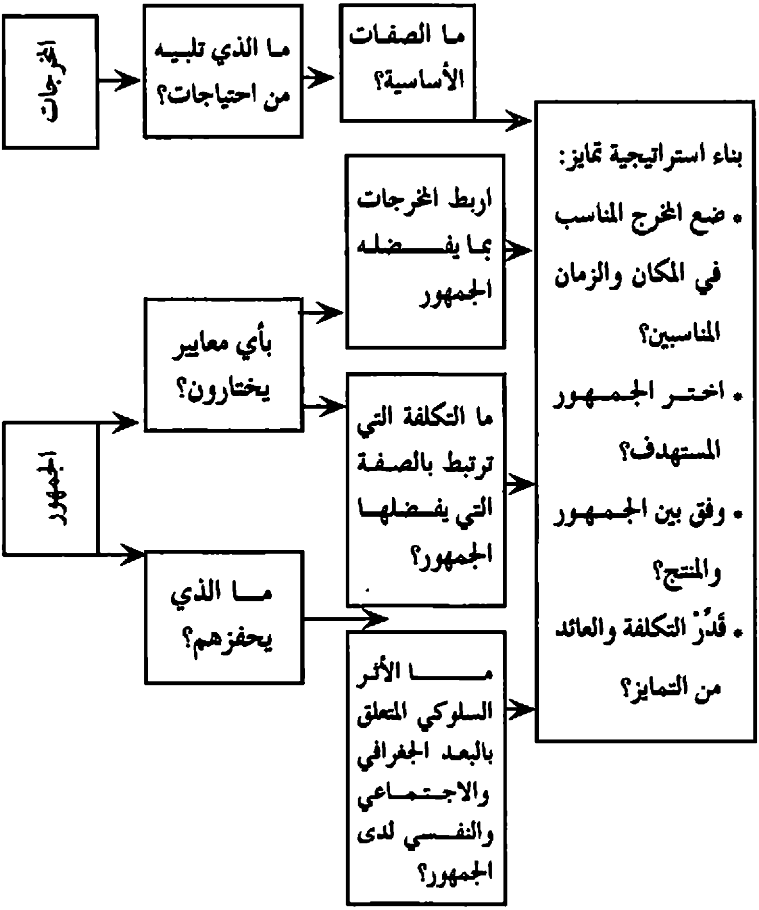
في المحصلة: السرعة جوهر الصراع، فالمنظمة الأسرع في اقتناص الفرص، هي الأقدر على تحقيق النصر عبر التموقع الممتاز واقتناص اللحظة التاريخية، والفرص التي تأتي دون تخطيط مرهونة بحسن الاستغلال.


كيف تظهر الميزة التنافسية
المصدر الخارجي للتغيير مثل: تغير توجهات الجمهور - تغير الأسعار - تغير التكنولوجيا.
المصدر الداخلي للتغيير
تنوع الموارد داخل المنظمات يعطي فرصاً مختلفة.
البعض أسرع وأكثر فاعلية في التغيير من الآخرين.
بسبب الإبداعية والقدرة على الاختراع.

ربط المخرج والجمهور لبناء استراتيجية تمايز Differentiation :

ما الذي يجعل المنظمة متميزة ؟

التميز ليس وليد المخرج فقط ، ولكن كل ما يصاحب المخرج من عوامل تؤثر في الصورة الذهنية عند الجمهور.



إن عملية إخراج المنتج أو الخدمة لتوصيلها لجمهور لم تدرس المنظمة ذوقه ولا المعايير التي يقيس بها، نوع من الهدر يجب أن تتجنبه المنظمات الحكيمة.

وهناك من المنظمات من منتجه الأساس: الخطاب، كالمنظمات السياسية، حكومات وأحزاب، وغير ذلك.

وهي حين تخاطب الجمهور، إما أن تعطيه معلومات بغرض تغيير مواقف معينة، أو تعزيز مواقف معينة، أو تدعوه لفعل معين. والجمهور تعنيه قضايا، ويهتم لجوانب، ولا تعنيه جوانب أخرى. والمنظمات الحصيفة تعرف جمهورها، وتسعى للتعرف على اهتماماته ومخاوفه وما يستنبطه من تراث إيجابي أو سلبي لتوظفه في صناعة خطابها، وحين ينجح الخطاب ويقوم الجمهور بدوره، فهو ينتظر نتائج معينة، إما أن تعزز عنده الفعل والاستجابة للخطاب المستقبلي، وإما أن تضيف لمخزونه السلبي خبرة سالبة أخرى، تعزز إحجامه وتردده.

* * *

الفصل الثاني

القسم الثالث

التفكير الاستراتيجي

الفصل الثاني

القسم الثالث: التفكير الاستراتيجي

المدخل

- **كلنا نفكر...**

إن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، لا يتجنب مجتمعه في حالاته السوية، بل يحرص على أن يحظى بمكانته فيه، وأن يحوز تقدير واحترام أفراده. ولأنه اختار المجتمع وسطاً يعيش فيه، فلا بد أنه سيتخذ قرارت، تتيح له السباحة ببراعة في هذا الوسط، وسيضع في حساباته ردود الأفعال المتوقعة من عناصر البيئة الداخلية والخارجية. لذلك فالإنسان ـ بصورة أو بأخرى ـ يمتلك عقلاً استراتيجياً، وسنجد أن أكثر الناس نجاحاً تميزوا بملكة التفكير الاستراتيجي، حتى وإن لم يمروا طيلة حياتهم بدراسة تُنظِّر للاستراتيجية. بل إن بعض الناجحين في حياتهم بدأوا يدرسون الاستراتيجية ليتعرفوا على أسباب نجاحهم، لا ليخططوا للنجاح، فهناك عقول بطبيعتها تمتلك الرؤية الثاقبة، وتستشرف المستقبل.

إن العمل الذي يبدو أحياناً أنه عفوي، لا يعني عدم امتلاك صاحبه للفكر الاستراتيجي، فالفكر الاستراتيجي جزء من تكوين الناجحين، يسري في عقولهم كما تجري الدماء في شرايينهم. والعظماء والناجحون امتلكوا العقل الاستراتيجي قبل أن يتم التنظير له، **وكان التنظير بمثابة محاولة لتفسير ما يدور في هذه العقول حتى تتخذ قرارات صائبة**، كما أنه ساعد الكثيرين من بعد على أن يختصروا

الأشواط بدلاً من أن يتعلموا بطريقة التجربة والصواب والخطأ بمعزل عن تجربة البشرية.

- **إدانة ومحاربة التفكير!**

يثور جدل كبير في منظمات كثيرة، بين ما يطلق عليه الدور التنفيذي، والدور التنظيري. ويعد البعض التفكير الاستراتيجي نوعاً من تضييع الأوقات والعبث في وقت الجد، وتسود روح غير مواتية بين أهل الرأي وأهل الميدان والتنفيذ. هذه القطيعة لها أسبابها التاريخية والواقعية. فتاريخياً: معظم أنماط التفكير التأملي مدانة في ثقافتنا باعتبارها نوع من الفلسفة التي تقود **إلى الزندقة عند البعض، وهي عند الأوائل اعتداء على العقيدة، وعند الأواخر ترف لا ضرورة له. وفي الواقع العملي يتم التصعيد القيادي من العمل التنفيذي دون التدريب الكافي على التفكير التأملي، وبالتالي يجد صانع القرار صعوبة في الصبر على التفكير التأملي، ويجنح للعودة إلى ما هو مدرب عليه وهو التفكير التنفيذي.**

والقادة العظام تاريخياً كان أغلبهم يحظى بميزة التفكير الاستراتيجي والقدرات التنفيذية في نفس الوقت. وكان تأهيلهم التنفيذي مصحوباً بعلاقات وثيقة بالتفكير الاستراتيجي بطريق الاستصحاب والدربة:

١ ـ فالإسكندر الأكبر درس الفلسفة على يد أستاذه أرسطو، وتواصل معه على الموجة التأملية، ومن ثم استصحبه في معاركه كمستشار، ومخزن للحكمة.

٢ ـ ونابليون بونابرت كان قائداً ميدانياً ومنظراً في نفس الوقت.

٣ ـ وسان تسو المنظر الصيني كان منظراً وقائداً بعدها، وهو الذي قاد بلاده للنصر في المعارك التي خاضها، لما كلف بوضع نظرياته

موضع التطبيق.

٤ ـ كذلك هتلر كان مفكراً وقائداً تنفيذياً.

٥ ـ وإذا انتقلنا إلى عصرنا، **فقلما توجد مؤسسة اقتصادية أو سياسية ليس لها مستشارون على المستوى الاستراتيجي**؛ حيث تعد مراكز البحث الاستراتيجي أحد أهم روافد صناعة القرار في كل دول العالم ذات الوزن.

والعمل على تغيير نمطية التفكير والعلاقة بين أهل الرأي وأهل التنفيذ يعد من أهم التحديات التي يجب حلها في الواقع العربي الراهن على جميع مستوياته. حيث يلزم أن يتم تدريب القيادات المستقبلية على الشعور بالحرية والراحة وهم يمارسون التفكير الاستراتيجي، من خلال برامج تؤهلهم لمثل هذا الدور في مراحل مبكرة من حياتهم المهنية. حيث إن اكتساب الحس التنفيذي لا يحتاج إلى جهد من حيث المبدأ، فهو نمط سائد وسلوك بشري متوارث، أما التفكير الاستراتيجي فهو نمط متنحي وعملة صعبة في البيئات المختلفة. ولسنا هنا بصدد المفاضلة بين النمطين، فلا قيمة للاستراتيجية إن لم يدعمها تنفيذ على أعلى مستوى، فكما يقول سان تسو «الروعة في التنفيذ». ولكننا نتحدث عن النقص الموروث في بيئاتنا التي نعمل على استنهاضها، فكم من جهود تبذل وتضحيات تقدم في العمل التنفيذي. فالخطأ الاستراتيجي لا يمكن تعويضه مهما كانت درجة التنفيذ ودقته، فحين تأخذ الطريق الخطأ في سفرك، لن يجدي كثيراً أن تكون ماهراً في قيادة السيارة، والمحافظة على الكفاءة في

التشغيل، وأمان الركاب، ولكن المحصلة النهائية أنك ستصل للمكان الخطأ رغم كل جهودك. **أو ربما سرت في طريق دائري ينتهي بك حيث بدأت.**

وفي مثال الحرب الفيتنامية، سنرى بوضوح نجاح أمريكا في المجال التنفيذي من كل الوجوه، على مستوى التحركات، وعلى مستوى المعارك الفرعية، وعلى مستوى الإمداد، وعلى مستوى التكنيك، ولكنها فشلت في النهاية. والسبب أن المسار الاستراتيجي كان خاطئاً منذ البداية. ونجح الفيتناميون برغم أخطائهم التكتيكية الكثيرة؛ لأن الاستراتيجية كانت صحيحة منذ البداية.

- **بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير استراتيجي:**

يبدو للوهلة الأولى، أن إبداع الاستراتيجية وليد التخطيط الاستراتيجي بشكل تلقائي، وذلك خطأ شائع. فالعلاقة بينهما ليست خطية بالمعنى البحت، وتصور أن التخطيط الاستراتيجي يقود لاستراتيجية صحيحة بطريقة أوتوماتيكية أمر غير صحيح. والحقيقة أن الاستراتيجية قد تولد من دون عمليات التخطيط المنهجة، فكم من قائد عظيم اخترع استراتيجية النجاح لمنظمته أو أمته، دون أن يمر بالعمليات المنهجية المعروفة حالياً.

إن صناعة الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي ينتجان عن عملين مختلفين على مستوى معين. فالتخطيط الاستراتيجي يفترض كمسلَّمة أن عملية التحليل للمعلومات قرين بتركيب المعلومات ويقود لها تلقائياً، وبذلك يتوهم البعض أن ملء جداول

التخطيط المنهجة يقود إلى صناعة استراتيجية ناجحة.

والحقيقة أن التحليل هو عمل الفص الأيسر من المخ، وقرين التخطيط المنطقي، والتركيب هو عمل الفص الأيمن من المخ وهو التفكير الإبداعي غير النمطي، فاعتقاد أن تدريس فن الرسم وثقافته مثلاً لنصف موهوب يمكن أن تنتج عنه رسوم في مستوى أعمال بيكاسو وهم كبير. **إن رؤية موقف ما، ثم القيام بتفكيكه إلى أجزاء ثم توصيفه لا يقود بالضرورة إلى إعادة تركيبه بصورة مبدعة**، وهو ما يقوم به الاستراتيجيون. وفي نموذج خالد بن الوليد في مؤتة مثال واضح على أن المشهد الأساسي كان واضحاً لكل القوات، أما القدرة على تصور الموقف الجديد والتحركات المطلوبة لتنفيذه وردود الأفعال المتوقعة من الخصم **فهو عمل القائد وعقله وقدرته الإبداعية**. وسيعيننا علم التشريح العصبي في تفسير الظاهرة.

- **علم التشريح العصبي:**

حين نستعمل نعمة العقل فعلينا أن نعرف أنماط عمله. وهناك ثلاثة أنماط من العمليات التي تهمنا في هذا السياق حيث يقوم الفص الأيسر من المخ بالنمطين الأول والثاني، ويقوم الفص الأيمن بالثالث:

١- التفكير التتابعي Serial Thinking:

ويقصد به التفكير المنطقي، حيث تقود النقطة (أ) إلى (ب) أو أن ١+١= ٢. ونحن نستخدم المقدمات لتقودنا للنتائج في كثير من عملنا الفكري. ونسلسل الأحداث بشكل حلقات كل منها يقود لآخر، وهذا نمط من التفكير المنطقي المنظم...

٢ـ التفكير المتزامن Associated Thinking :

ويقصد به أن تقود النقطة (أ) إلىٰ (ب) وربما (هـ) أو (د) في نفس الوقت. فالجوع يستدعي معه تلقائياً الطعام دون الحاجة إلىٰ التفكير. وهٰذا هو النمط الذي يربط الأشياء ببعضها بشكل متزامن. فحين نعالج أمراً ما أو قضية ما نستحضر من غير عناء أموراً كثيرة مرتبطة بها نراها ونسمعها ونشمها ونكاد نلامسها، بل ونعيشها في لحظتها.

٣ ـ التفكير الموجي أو الإبداعي Quantum Thinking :

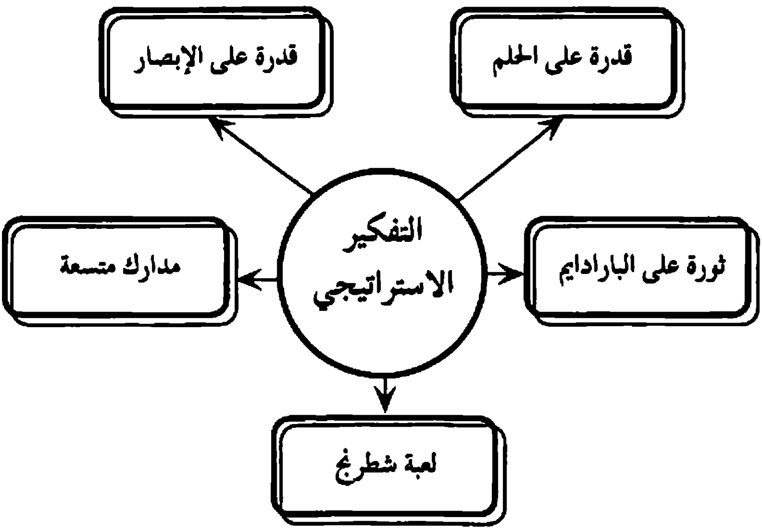
وهو النوع من التفكير الذي نتحدىٰ به الأفكار المتوارثة والمستقرة، ونتأمل فيه في المسلَّمات. وهو يشمل التفكير الناقد والتفكير الإبداعي، حيث نطرح تساؤلات ونقوم أوضاعاً، وهو جزء يغلب عليه المنهجية والقابلية للتقنين علىٰ مستوىٰ معين، والأسئلة التقليدية في مرحلة التحليل يمكن التنبؤ بها وتنظيمها وذلك مستوىٰ، ولكن الأسئلة العميقة والتي هي وليدة رؤية الصورة بشكل مختلف لا تتم إلا بتوافر العقل الناقد الذي يغوص لأبعد من السطح. ومرحلة بناء الاستراتيجية هي مرحلة تركيب وإنشاء عمل فني، فيه الجانب الذاتي والملكة والخيال وهي أمور لا يمكن تنميطها وهي الأهم في صناعة الاستراتيجية. والحواسيب اليوم تستطيع أن تقوم بالنوع الأول والثاني من العمليات؛ أي التفكير المتتابع والمتزامن بطريقة أدق في أحيان كثيرة من الإنسان، ولكنها تعجز عن القيام بالنوع الثالث. فهي تعجز عن تحدي برامجها أو (البراديم) الذي أعد لها. والتفكير

الاستـراتيـجي يقع في النوع الثـالث من التفكير، **بينما التخطيط الاستراتيجي يقع في النوعين الأول والثاني من التفكير**. ونموذج خالد مثال صارخ على هذا النوع من التفكير الإبداعي. هذه الأنواع الثلاثة كلها تستدعى عند التخطيط الاستراتيجي ولكن الفارق الحقيقي يأتي من النوع الثالث والذي هو عمل الفص الأيمن من المخ، والذي يجعل الموضوع عملاً فنياً في المقام الأول ومن هذه الزاوية.

ومن هنا نعلم السبب الكامن في المفارقة، بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

- **وصف الفكر الاستراتيجي وأهميته:**

يمكن وصف التفكير الاستراتيجي من خلال خمس زوايا:



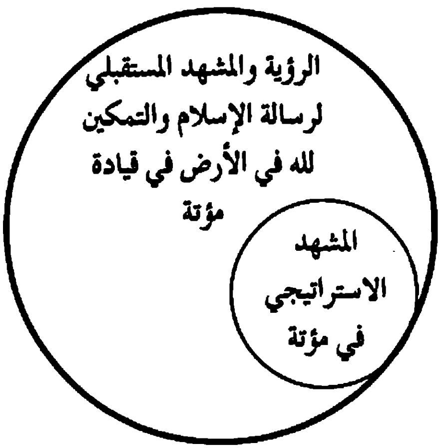
• التفكير الاستراتيجي قدرة على الإبصار:

يقول منتزبرج: «لا تتبع الاستراتيجية أية وصفة جاهزة، فليست استنساخاً لاستراتيجية المنافس، وليست الاستمرار فيما تعودنا على القيام به، بدون وعي وتعمق. وبصيغة أخرى ليست تقليداً، وليست سيراً غير عاقل، وليست عملية بالكامل عقلية وليست العكس. فالتفكير الاستراتيجي يختلف عن التفكير العادي. فالاستراتيجيون يمتلكون رؤية. وسأطلق على مقدرتهم وصف (يرون) بدلاً من وصف (يفكرون).

الجميع سيوافق على أن التفكير الاستراتيجي يعني النظر المستقبلي (Seeing Ahead)، ولكن أنت لا تستطيع أن تنظر للأمام، إلا بالنظر للخلف، فرؤية المستقبل ترتكز على فهم الماضي، كما يجب النظر لما فوق رأسك، ولما تحت قدميك، وقد تفعل ذلك ولكن تحتاج إلى الإبداع للوصول للاستراتيجية، فالمفكرون الاستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم، ويستطيعون اكتشاف الدرة المفقودة. فهم يتحدون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة والاستراتيجيات التقليدية. إنَّهم ينظرون جانباً، وينظرون إلى ما وراء الشيء، وأخيراً يرون خلال الشيء وحين تجمع كل ذلك يمكن أن تصفهم بأنهم (يرون)».

فحين نتأمل المشهد الذي عالجناه في قصة خالد في مؤتة سنجد القيادة مستصحبة للمشهد المستقبلي الأوسع، وهو انتصار المشروع الكلي، ودورها فيه. فهي قد رأت هذه المعركة حلقة في الصراع

وليست نهايته، ورأت المشهد المستقبلي المباشر في شكل تحركات القوات المستقبلية ومسار الأحداث، ورأت المشهد خلف الجيش وما يتيحه من خيارات استراتيجية وتكتيكية وما يحتويه من بعد تاريخي أيضاً، ورأت احتمالات الموقف في خاصرتي القوات وما تشكلانه من تهديدات وفرص، ورأت أرض المعركة وسماءها وما تمنحانه من فرص وما تشكلانه من أخطار، ورأت من خلال ذلك قدرة الله ووعده ونصره وتوفيقه. وكذلك هم الاستراتيجيون الذين تتشكل عندهم الرؤية عبر ترابط خطوط متعددة تستجمع في لحظة القرار لتشكل الفارق بين النصر والهزيمة.



الشكل يبين

الرؤية الاستراتيجية لمشهد مؤتة في ضوء الرؤية المستقبلية.

التفكير الاستراتيجي مرتبط باتساع المدارك

إن تغيير البيئة التي يعيش فيها القائد وتوسيع مداركه لا تتم إلا بتحريره ـ بقدر الوُسع ـ من أسر الزمان والمكان؛ حتىٰ تتوسع آفاقه وتزداد خبراته. وذلك يتم عبر تعريضه لخبرات متقدمة سواء عبر القراءة والمدارسة أو بابتعاث ـ من يجهزون للقيادة ـ لبيئات متقدمة، للحصول علىٰ خبرات جديدة. ونحن حين ندعوا للمدارسة نهدف إلىٰ تطبيقها من خلال من شاهدوا العالم الأكبر وخبروه. وليس عبر نقل خبرات نفس أسماك البيئة التي ننتمي إليها، فأبناء نفس المحيط مهما علت قدراتهم الفكرية فهم أسرىٰ الحوض الذي عاشوا فيه[(١)].

إن القادة اليوم يعدون للتعامل مع قضايا مشتبكة بعد أن تلاشت المسافات والحواجز وأصبح ما يدور في أقاصي العالم لا يبعد عن أي شخص سوىٰ بمسافة ضغط زر التحكم عن بعد (الرموت كونترول)، أو من خلال الدخول علىٰ صفحة من صفحات الإنترنت، وزالت الحاجة حتىٰ إلىٰ ترك المقعد الوثير ولو لمسافة بضع خطوات، فالقضايا ستصلهم، شئنا أم أبينا.

إن المؤسسات التي تدير حوارها مع نفسها تعجز عن إعداد قادة حقيقين

(١) إنه لمن المحزن مثلاً للجالية العربية والإسلامية في بلاد الغرب مثلاً، أن يذهب المبتعث الذي يعد لدور قيادي في بلده، ليجد نفسه أسير نفس البيئة، بل وربما أضيق منها، بدعوىٰ المحافظة علىٰ الذات (وهو أمر مهم)، فيقضي سنوات ابتعاثه دون أن يرىٰ العالم من حوله، إلا من خلال النظارة التي قدم بها من بلده، وبالتالي ينتفي الغرض من انتقاله، اللهم إلا إن كان الهدف العودة بورقة أخرىٰ تضاف إلىٰ أوراقه التعريفية.

لأنها تسجن عقولهم في عرفها ومداركها المحدودة، وزيارة المستقبل تقتضي التعرف على العالم الأكبر ورؤية متغيراته وسبر أغواره، ومن ثم تصور المستقبل وتشكلاته المحتملة، وبدون هذا الخيال والبنية التصورية لا يمكن تخيل القادة الاستراتيجيين.

وحتى تتبين الصورة بشكل أفضل نضرب المثال التالي:

هب أن **سمكة تسبح في حوض زجاجي مع أسماك أخرى**، فعالمها مكون من الأسماك المجاورة لها، ومن الجدران الزجاجية التي تحيط بها، ومن المسافات المحددة لها، ومن الماء الذي يغمرها، ومن الطعام الذي يتوافر لها. إنها حينها لا تستطيع أن ترى غير هذه الصورة وتفكر في نطاقها. ولكن هب أن سمكة ذكية قفزت في الهواء وشاهدت العالم المحيط حيث الهواء والبشر والطير والطعام المختلف فكيف ستتغير نظرتها للعالم؟!

وماذا لو تم نقل السمكة من الحوض الزجاجي إلى ماء المحيط، حينها سترى عالماً مختلفاً تماماً، وسيتجلى لها عالم الأسماك الأوسع والمسافات الشاسعة التي تمكنها من الحركة بحرية أكثر، والصراعات المختلفة من أجل البقاء(١).

---

(١) على الجانب العملي، لا يستطيع متخذ القرار الاستراتيجي أن يصدر أحكامه دون أن يرى المساحة والصورة الكاملة للمشهد بقدر المستطاع. ونقول بقدر المستطاع؛ لأن الواقع العملي أعقد بكثير من أن نلم به كاملاً في الأوضاع التنافسية. فالغموض والمناطق المجهولة تظل كثيرة في أي مشهد استراتيجي واقعي. ورغم ذلك يحرص الاستراتيجيون على أن يحيطوا علماً بأكبر قدر من المشهد. فأي تدافع في الواقع لا يخلو من بعد الزمان والمكان والقضايا المباشرة وغير المباشرة والأطراف والمناخ =

التفكير الاستراتيجي

قدرة على الحلم والأمل الجازم

إن الحلم يعبر عنه بالرؤية، والرؤية هي الصورة السائدة في أذهاننا عن ماذا نريد أن نكون، أو ماذا نريد أن نفعل، وهي آخر ما نفكر فيه قبل نومنا، وما يوقظنا قبل الآخرين للعمل. تلك هي قوة الرؤية ودورها.

وأكثر من عندهم رؤية هم الأطفال دون العاشرة، والسبب

= المحيط. والإنسان في سعيه لتسخير هذا الكون يحاول أن يوظف هذه العناصر ليحقق أكبر قدر من المصالح وليدفع أكبر قدرمن الأخطار. فمساحة النظر الاستراتيجي أمر مهم لقراءة المشهد.

ولكن عمق النظر لكل جزء من المشهد من المستحيل أن يكون متساوياً، فحين يكون عندنا عناصر كثيرة تعجز الطاقة البشرية بحكم الوقت والموارد وقدرات العقل على الإلمام بتفاصيل كل جزئية وقراءة تأثيراتها على المشهد، وهنا تأتي آلية الفرز والتقسيم للعناصر بحسب أهميتها، ويتحدد عمق النظر في العامل بقدر تأثيره على المشهد التنافسي، وإلا سقط الباحث الاستراتيجي في فخ الشلل من خلال التحليل الاستراتيجي المبالغ فيه بحيث لا يعود اتخاذ القرار ممكناً.

و المخطط الاستراتيجي لا يعمق النظر في المشهد الخارجي فقط، ولكنه ينظر لعمقه الفكري ومسلماته وفرضياته التي قد تحجبه عن رؤية الصورة الكلية وتؤثر في حسن تقديره. وهو بذلك يمارس نظرة إلى داخل نفسه، لا تقل أهمية عن عمق نظرته لخارج الذات.

وهو يعلم أن ما يحيط به أقل بكثير مما يلزم للجزم بأي شيء، ولكنه يتمتع بعقلية تقبل المغامرة المحسوبة. بمعنى أنه يتقبل عامل الغموض، وعدم التأكد. وأن يتغلب على الخوف الطبيعي من الإقدام بعد أن يكون قد استوفى دراسة العناصر الممكنة ذات التأثير القوي على المشهد، ووضعها في الحسبان.

أنها لا ترتبط عندهم بمعايير أداء. وسرعان ما تختفي بعد فترة، عندما يصلون إلى قناعات عن الممكن وغير الممكن. وفي تقديرنا أن ذلك هو الحائل الحقيقي دون وجود الرؤية. **فالذي يحد من تفكيرنا، هو معارف بعينها، وقناعات تم استبطانها حول الممكن والمستحيل، وبناء عليها نقرر ما هو الأمر الممكن والأمر المستحيل، ففكرة الطيران** كانت تبدو مستحيلة وكانت القناعة بعكسها مترسخة يعاقب من يرى غيرها. ولكن ما إن انكسرت وأصبحت من الممكنات؛ حتى تغير العالم بأسره وتقاصرت المسافات. ولو لم يؤمن هؤلاء الرواد بإمكانية الإنسان على التحليق في الفضاء ووقعوا في أسر السائد باستحالة ذلك لما تحركت عجلة الحياة وتطور العالم الذي نعيشه، وقس على ذلك في كل مجال.

فحجم الأفكار المقيدة في أي وضع استراتيجي، وحجم ما يعد ممكناً وما يعد مستحيلاً، هو ابن القناعات المستبطنة وليس ابن الممكن والمستحيل العقلي الصرف. **والقادة الاستراتيجيون يرون ما يعده الناس مستحيلا أمراً ممكناً**. فما الذي أطلق الإسلام وما الذي بعث الثورة الصينية أو بنى اليابان أو بنى ألمانيا أو طور الهند أو بنى ماليزيا... إنه حلم القادة! إنها رؤيتهم للممكن فيما يعده الناس من المستحيلات. إنهم يرون في ضعف المعطيات حافزاً لا عائقاً، ويرون في أنفسهم رسالة وهِمَّة تطلق قدرات من حولهم فيشتركون معهم في الحلم ويعيشون له، ثم هم على الأرض يتقبلون الربح باعتباره عتبة لما بعده، ويتقبلون الخسارة باعتبارها بشارة تَقَدُّم آخر قادم لا محالة.

التفكير الاستراتيجي ثورة على البارادايم

إن القوات التي تعتقد بأنها لن تهزم خصمها أبداً لا يجدي معها تزويدها بأي سلاح ـ ولو كانت القدرة الإلـٰهية ـ **وانظر إلى قوم موسى** عليه السلام ، كانت معهم معجزات موسىٰ ، والوعود الإلهية ، وكانت لديهم قناعة راسخة أن عدوهم جبار ، وأنهم لن يستطيعوا هزيمته مهما حاولوا ، قال لهم موسىٰ عليه السلام : ﴿يَا قَوْمِ ادْخُلُوا الأَرْضَ الْمُقَدَّسَةَ الَّتِي كَتَبَ اللَّهُ لَكُمْ وَلا تَرْتَدُّوا عَلَىٰ أَدْبَارِكُمْ فَتَنقَلِبُوا خَاسِرِينَ﴾ [المائدة : ٢١] ، فماذا كان ردهم؟ ﴿قَالُوا يَا مُوسَىٰ إِنَّ فِيهَا قَوْمًا جَبَّارِينَ وَإِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا حَتَّىٰ يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِن يَخْرُجُوا مِنْهَا فَإِنَّا دَاخِلُونَ﴾ [المائدة : ٢٢] . لم يستطيعوا الاستفادة من كل المعطيات المتوفرة لهم . لقد كان التحدي أمام موسىٰ عليه السلام هو تغيير هـٰذه القناعات السلبية عن الذات وقدراتها .

وتعتقد المنظمات أن ما ينقصها، هو المعرفة والمعلومات . ورغم أن أهمية المعلومات لصناعة الموقف لا يعدلها شيء، **إلا أنهـا حين تصطدم بالقناعات المستقرة لايعود ممكناً رؤية المعلومة، ولا يستفاد منها حتى في حال رؤيتها** . كل الحقائق الواضحة والتجارب النافعة لا يعود لها معنىً حين **يتلقفها بئر القناعات المستقرة، وفجوة الدفاع عن الذات** . وحين تخوض المنظمات سباق الحياة ، فيسبقها المنافس بالحصول علىٰ موقع التفوق ؛ **ما أسهل أن تجد المبررات والأعذار** : فالوقت لم يحن ، والأقدار لم تحالف ، والخصم لئيم ، والموارد غير كافية . فكل شيء يلام ، إلا الذات . إنها قوة المعتقدات والمسلَّمات عن الذات . إن الدَّاء الحقيقي

في العقول وليس في الواقع. وهو الأمر الذي رده القرآن في تعجب الفئة المؤمنة من هزيمتها في أحد بتساؤلها التعجبي عن سبب الهزيمة بقوله: ﴿أَوَلَمَّا أَصَابَتْكُم مُّصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُم مِّثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّىٰ هَٰذَا﴾ [آل عمران: ١٦٥]، فرد القرآن: ﴿قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ﴾ آل عمران: ١٦٥]!

فحين لا نستقبل الواقع لنتعلم منه، ولنراجع قراراتنا ومواقفنا رغم وضوح الحقائق وإشراقها؛ لا يكون للأمر تفسير إلا أن ما يحدث يصطدم مع المسلَّمات عن الذات، وبالتالي لا بد من تحوير الحقائق بدلاً من تغيير المسلَّمات.

إن نقطة العمى، أو المنطقة التي لا نرى فيها، ولا ننتبه لها، والتي نغلقها عمداً نتيجة البراديم هي منطقة المقتل للفكر الاستراتيجي. فالمعتقدات السابقة والصور المختزنة هي الحجاب الذي يمنع الرؤية. يقول ديبونو «إن المنطق يعجز عن تغيير العقائد». والعقائد هي الحاكم لما نستقبله من المحيط الخارجي. **فإذا كانت العقائد والقناعات تمنعنا من رؤية الاحتمالات، فهي أقدر على منعنا من رؤية المنطق الذي يدعونا لتغيير قناعاتنا**. فإذا كانت ثقافة المنظمة، هي محصلة معتقدات أفرادها، فإن منطقة التغيير الأولى هي هذه القناعات، أو ما يطلق عليه البراديم **Paradigm**. وهو يحتوي على:

- الفرضيات والقيم العميقة المستقرة في منطقة اللاشعور.
- القضايا التي نأخذها كمسلمات ولا نناقشها.
- الإطار الذي يحكم توقعاتنا من الأمور، ويحدد أسئلتنا التي

نطرحها على الأمور، بل ويحدد طريقة تعاطينا مع الأمور.

ولو لم يستطع القرآن تفكيك قناعات أتباعه عن القوى المحيطة بهم وإمكانية الدخول معها في المنافسة، لم يكن ممكناً تحقيق أي تقدم في أي مساحة من المساحات، تلك هي الحقيقة.

إن منظومة القناعات تنمو عبر زمن طويل، ولها قوة عجيبة في الهدم والبناء، فعندما ينجح القائد في زراعة قناعات إيجابية في مؤسسته **تتحول طرق التعامل مع التحديات من لعبة الحظ التي يمارسها الكثيرون إلى لعبة الشطرنج التي يمارسها القادة العظام.**

* * *

التفكير الاستراتيجي لعبة شطرنج

والفارق كبير بين اللعبتين. ففي لعبة الحظ أو الأقدار، نقوم بما نحن معتادون على القيام به، ونترك قضايا التدافع وما تقتضيه من معاناة فكرية للظروف وما تحمله من أخبار سارة أو سيئة إلينا، فحسبنا - كما يقال - العمل وليس علينا إدراك النتائج، فليس هناك تقويم ولا محاسبة ولا اعتبار إنما هي الأقدار! وفي لعبة الشطرنج يتم تحريك الخصم للمكان الذي نريد عبر التفكير الموجه المتمعن، ونقابل الفكرة بالفكرة، وعند الهزيمة نلوم أنفسنا ونعاود دراسة المشهد لمعرفة الحركة الخطأ ونكتشف المسار الصحيح. **فالفكرة مختلفة في الحالتين والروح مختلفة كذلك.**

* * *

الغرض من التفكير الاستراتيجي

- **أفكار ومقولات شائعة بالغة الخطورة:**

لماذا نحتاج التفكير الاستراتيجي ابتداء؟

سؤال وجيه يطرحه الكثيرون ويتبع بعضهم: « نحن نحقق النجاح الآن فلم نتعب أنفسنا بمثل هذا العمل الممل؟ !» أليس ذلك دور أصحاب البروج العاجية من المنظرين الذين لا يعرفون شيئاً عن الواقع؟ «**لقد تعبنا من مثل هذا الطرح ونريد أن ندخل في العمل التنفيذي فهو الذي يقود للنتائج وليس التفكير**».

الأسباب التي أدت إلى ذلك:

الأولى: عدم تقدير دور العقل.

الثانية: نجاحات الحاضر قد تشغل العقل عن أخطار المستقبل.

الثالثة: خطأ العقل الاستراتيجي بسبب:

أ - انفصاله عن الواقع العملي.

ب - الوقوع في الشلل التحليلي.

الرابعة: الخلل في فهم دور التفكر والتأمل.

ولمثل هذه الأقوال مبرراتها في الواقع القائم، فحين يكون الصف القيادي هو ثمرة تصعيد من أعمال تنفيذية بحتة قوامها حرفية الفعل إلى مستويات قوامها حرية الفكر والتأمل والتجريد والنظر متعدد الأبعاد والبحث في سيناريوهات متعددة، فلا نستغرب **عدم تقدير دور**

العقل ومتطلبات الدور وتلك واحدة. **والثانية**: أن نجاحات الحاضر قد تشل العقل عن أخطار المستقبل، وهو ما يعرف بأزمة الفكر التشغيلي؛ حيث يمكن وصفها بمثال تقريبي موضح. فحين تمتلك مجموعة ما - حافلة مثلاً - وأفلحت في استقطاب أكبر قدر من المسافرين فيها، فذلك يشكل نجاحاً كبيراً. فعملية التسويق قد نجحت بامتياز. وهب أن المكان مريح والخدمات عالية، ففريق الخدمات قد قام بدوره بتفوق يشكر عليه. وَهَبْ أن المصممين قد نجحوا في تركيب محرك ذي قدرات مضاعفة وإطارات ذات تحمل عالٍ. . . فهنيئاً لقسم الهندسة. . . ولكن كل هذه النجاحات التنفيذية، قد تصبح هي عينها مقدمات الكارثة وسبب مضاعفة سرعتها وحجمها في حال أن اتجاه الحافلة كان يسير في منحدر شديد يؤدي إلى هاوية! إن تحديد المسار المستقبلي، شرط أساس وبه يقاس معيار النجاح التشغيلي. أما **الثالثة** فهي وليدة **خطأ العقل الاستراتيجي** والذي يأتيه من زاويتين:

الأولى: هي انفصاله عن الواقع العملي ومشاكله، بحيث يتجاوز جزءاً مهماً من مدخلات الواقع العملي في مقدماته، وبالتالي يخلق صورة لا مصاديق لها في الواقع.

والثانية: الوقوع في الشلل التحليلي بالدوران والتدقيق دون الوصول لنتائج ذات مغزى عملي، وبالتالي تصبح **عمليات التخطيط عبثاً نفسياً وزمنياً معطلاً للحركة في واقع شديد الحركية لا يقبل التأخير**.

أما الرابعة فهي خلل في فهم دور التفكر والتأمل باعتباره مهمة تنتهي بوضع الخطة، في حين أن دور الفكر الاستراتيجي يسبق الخطة ويسايرها ويستمر بعدها. إنها مهمة لا تنتهي؛ لأنها وظيفة القيادة الحقيقية ومبرر قراراتها. إنها عمل يبدأ بمعرفة المطلوب ومعرفة الإمكانات ومعرفة ما الذي ينبغي عمله لتحقيق المطلوب وفق الإمكانات والتأكد من الوصول للمطلوب.

آفات وقيود على العقل الاستراتيجي

- **آفة العقل وتحيزاته**

للعقل محدودياته وقيوده التي قد تورث قرارات خاطئة، ومعرفة هذه الآفات مقدمة طيبة لتوقِّيها.

ويلخص هذا القصور ماكريداكاس في الجدول التالي:

نوع التحيز	وصف التحيز
البحث عن الأدلة الداعمة	يميل العقل لما يدعم تقديراته وليس لما يصادمها.
التناقض	تعدد المعايير في المواقف المتماثلة والتي تتطلب الاحتكام لنفس المعيار.
المحافظة	انعدام أو بطء التغيير في ضوء المعلومات والأدلة الجديدة.
الحداثة	طغيان الأحداث المستجدة على ما قبلها باستمرار.
الجاهزية	الاعتماد على أحداث معينة سهلة الاستدعاء على المعلومات المهمة الأخرى.
المثبت	المعلومات الأولى وصولاً تلعب دوراً أكبر في استقراء وعمل التوقعات عن المستقبل.
ضلال العلاقات	الاعتقاد بأن النمط واضح و/ أو أن متغيرين تربط بينهما الصدفة في حين أن الواقع غير ذلك أو العكس.
التلقي الانتقائي	نتلقى الخارج في أوعية من خلفياتنا الخاصة وتجاربنا الخاصة.
نسبة النجاح والفشل	عندما ننجح ننسب الأمر إلى المهارة والذكاء، وعندما نفشل ننسب الأمر إلى الحظ وأخطاء الآخرين.
التفاؤل والأحلام الوردية	تفضيلات الناس لمخرجات معينة في المستقبل تؤثر في توقعاتهم عن المستقبل.
نقص تقدير الغموض	التفاؤل المفرط والعلاقات المتوهمة والحاجة إلى تقليل القلق تؤدي إلى سوء تقدير الغموض المحيط بالموقف.

أخطر عشر آفات

أمام التفكير الاستراتيجي

١ ـ آفة هيمنة الميل للتفكير الضيق للداخل.

٢ ـ آفة الوحدة الفكرية والإجماع وفقدان العقلية الاستراتيجية.

٣ ـ آفة الانحراف عن عقدة الموقف.

٤ ـ آفة عدم التمييز بين المساحة والعمق.

٥ ـ آفة حلم الاستقرار.

٦ ـ آفة القفز على مراحل التفكير.

٧ ـ آفة إهمال التأهيل الاستراتيجي.

٨ ـ آفة الاستسلام للاتجاه الخاطئ.

٩ ـ آفة عدم تدبيب رأس السهم.

١٠ ـ آفة الاعتقاد الخاطئ بأن العمليات والآليات بديل للتفكير الاستراتيجي.

١ ـ آفة هيمنة الميل للتفكير الضيق للداخل

إن العمل في المنظمات يبدأ غالباً من نقطة الهدف، وما الذي يحول دونه. ومن هنا تنشأ فكرة التنافس أو التدافع والمغالبة التي تتسم بها فكرة العمل الاستراتيجي عموماً، ولكن ما أن تنطلق عملية التخطيط حتى تتأزم الصورة الأولى، وينتقل الاهتمام لمعالجة الهم الداخلي، وتتركز القضية في التحكم المالي والتنظيمي.

والمثال التالي نموذجي في شرح الظاهرة:

«في الفرع المحلي لمنظمة ما في إحدى الدول، تبدأ عمليات التخطيط بتخصيص ساعتين لحصر الأفكار التي تستقرئ المؤثرات على بيئة العمل الخارجية خلال السنة أو السنة والنصف القادمتين، ومن ثم يتم المرور إلى تحليل SWOT أو البحث في عناصر القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ترى... ما الذي يتم عمله بعد هذا الجهد الشاق من التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة؟!

ينتهي الأمر غالباً بتنحية هذا الجهد جانباً، وأرشفة نتائج هذا التحليل لإرضاء الذات بأن عملية التخطيط تتم بمنهجية سليمة، ثم تعود المنظمة للعمل بالطريقة التي اعتادت عليها من قبل، فعملية التحليل ليست إلا فرضاً شاقاً من فروض التخطيط قد أنهته على مضض، ووضعته جانباً كمن يزيح عبئاً عن صدره. ثم يبدأ العمل الحقيقي بوضع الموازنات والخطط بناء على الخطوط العريضة المقرة من القيادة (ليست معتمدة على نتائج التحليل)، وهو عمل مكثف مليء بالمقايضات والحساسيات قد يستمر لمدة أسبوعين ثم ترسل نتائجه مع

نتـائج SWOT إلىٰ القيـادة الإقليميـة في المنطقـة الجغـرافية ، حيـث يتم تعديل الأرقـام كما تراها القيـادة الإقليميـة . ومن ثـم تبعث الوثـائق إلىٰ القيادة المركزية علىٰ مستوىٰ العالـم فـتعدل مرة أخرىٰ كما يرىٰ المركز . ثم تذهب إلىٰ مـجلس الأمناء لوضـع بصمتـهـا عليـهـا ، ثـم إلىٰ القـيـادة العليا لتـعدلها حسب رؤيتهـا مرة أخرىٰ . وبالتالي تقـر الموازنة الجديدة والخطة للسنـة القادمـة ، ثـم تـعاد إلىٰ القـيادة الإقليـميـة لتضع لمسـاتهـا الأخيـرة عليـهـا قـبل إرسالهـا مرة أخـرىٰ للفـرع المحلي ، الـذي يكـتـشف غياب العلاقة بين ما طرحه ابتداءً وبين ما عاد إليه .

إن هـٰـذه القـصة حـقـيقـية ، وتدل علىٰ أن التـفكيـر الضـيق للداخل التنفـيذي (CONVERGENT THINKING) هو المهـيمن ، وأن التـفـكير الواسـع للمـحـيط الخـارجي ومـجـال التـدافع (DIVERGENT THINKING) ضـامـر ومتنحـي . وهو يعكـس **ميزة في المديرين**، حيـث إنَّ وظيفـتهـم إدارة مـا تحت أيديهـم (مـا هـو كـائن) . ولكنه **عيـب كبيـر في القادة؛ لأن دورهم إعطاء الاتجاه والرؤية (ما يجب أن يكون)** .

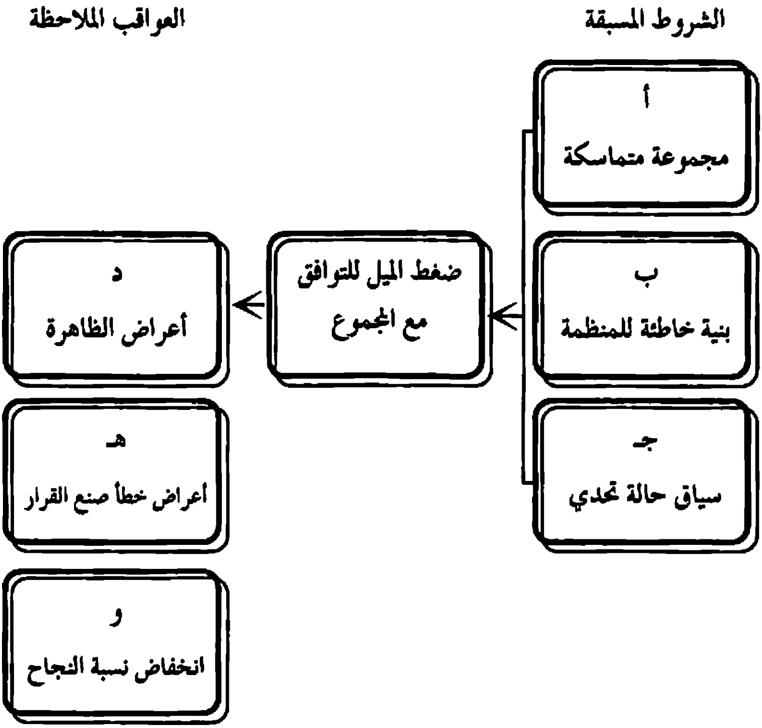
فـفـي النمـوذج السـابق من الخطـة التنافـسـية التـي أرسلهـا الـفـرع المحلي ـ والتي بنيت علىٰ التعـاطي مع المنافسين الـفـعليين ـ تم تحـويرها بمنطق المحـاسبـة والضـبط الداخلي ، وبالتـالي تم تقـرير مـا يجب عـمله بناء علىٰ الحـسـابات المالـيـة ونظرة القـيـادات التي لا عـلاقـة لهـا بالواقع التنافـسـي ، واختـفـت أو خـفـتت الـقـدرة علىٰ الالتـفـات للمـوضـوع الرئيس ، وهـو الفـوز في المنافسـة التـي بدأت بهـا العـمليـة . وكـذلك يحدث في كثير من المنظمات حيث يتم التركيز علىٰ متطلبات الداخل

وتهمل المنافسة الحقيقية في الخارج، وهي إحدىٰ العقبات التي تواجه التفكير الاستراتيجي.

٢ـ آفة الوحدة الفكرية والإجماع وفقدان العقلية الاستراتيجية

تحدي التوحد الفكري Group Think!

والنموذج الشارح التوحد الفكري **Group Think**:



تعتمد بعض المنظمات في اتخاذ القرارات على الإجماع، والإجماع - بعد الاستماع لكل وجهات النظر - رغم صعوبته ممكن الحدوث في المجموعات الصغيرة عند تداولها لأمر ما. ولكن تصاب بعض المنظمات بآفة خطيرة تفقدها عقلها الاستراتيجي، عندما يكون على الفرد أن يقول برأي المجموع، طمعاً في أن ينال رضا من حوله بعدم مخالفتهم، أو تجنباً للوقوع تحت نير أساليب الإرهاب الفكري.

فهل يسمى إجماعاً حين يخفي الأفراد رؤيتهم الحقيقية لسبب أو لآخر؟ أو ينطقون بما يريده المجموع أو بما لا يشغب على المجموع! أو حين تمارس الديموقراطية أو الشورى الشكلية فيسأل المرء عن رأيه حتى إذا ما أبداه أو نطق بجملتين منه تمت مقاطعته وقسره على تغيير أقواله والتماهي مع المجموع! ذلك يحدث في أحيان كثيرة، في كثير من مناطق العمل، ولكن ما مترتبات مثل هذا السلوك؟ هذا ما تعالجه كلمة التوحد الفكري **Group Think**.

والتوحد الفكري يقصد به الدافع السيكولوجي للإجماع بأي تكلفة، والذي يمنع طرح أو تقويم أي بدائل أخرى. وينتشر في المجموعات المتماسكة من صناع القرار **Janis 1982**. إن توفر المعلومات وقدرة صانع القرار على الاستفادة من هذه المعلومات بالحد الأقصى أمر مهم في عملية صنع القرار. ووجود عقول كثيرة تلقي الضوء على الجوانب المختلفة من الموضوع أمر مهم. فما يعني فرد ما، قد لا يلقي له فرد آخر بالاً. فبحكم القدرات العقلية والمهارات والقدرات والخبرات، تتعدد زوايا النظر ويتم إثراء الحوارات، وتنضج

القرارات. وفي التفكير التوحدي يكون الفرد موالياً لرؤية المجموعة التي يعيش فيها، وبطريقة تفسيرها للمعلومات، وبالتالي فهو يكيف ردود أفعاله وتساؤلاته بحيث يحافظ على الانسجام بين أفراد المجموعة. مما يلغي الفائدة المرجوة من تعدد الخبرات وتنوع زوايا النظر. وبالتالي تسقط المجموعة ضحية للتوحد. والنموذج الصارخ لمثل هذا السلوك يمكن تمثيله في قصة أزمة خليج الخنازير المشهورة، حيث وافق الرئيس كندي ومعاونوه على خطة CIA لغزو كوبا بعد أن تمت قراءة خاطئة للرسائل المتلقاة من الواقع. مما قاد إلى فشل كامل سنة ١٩٦١م. وسبب الفشل كان أن الخطة كانت مبنية على فرضيات لم يتم التحقق منها، أو قراءتها بطريقة ناقدة لتقويمها، رغم وجود فريق من أفضل الكفاءات العسكرية والتخطيطية في المجموعة، ولكن سقطت المجموعة ضحية التوحد.

ولأهمية هذا الموضوع وخطره على صانع القرار الاستراتيجي، سنحاول التفصيل في الصورة بعض الشيء عبر النموذج التالي.

يبين النموذج أن هناك ثلاثة شروط أساسية لظاهرة التوحد الفكري:

أ ـ **مجموعة ذات درجة تماسك عالية بين أصحاب القرار**. وكلما ازدادت درجة التماسك بين المجموعة، كلما قل التفكير الناقد؛ حيث يسود نمط من التفكير الفردي الطارد للمخالف مادياً ومعنوياً، خلاصته كمن يقول: «هذا ليس من المجموعة»، وبالتالي إما أن تتجانس وإما أن تنعزل.

ب ـ **خطأ البنيـة:** حيث توجد خلطة قـاتلة في تركيبة متـخذي القرار مثل :

- انعزال المجموعة عن المحيط الحقيقي .
- غياب القيادة المحايدة (القيادة لها موقف مسبق) .
- غيـاب تقاليد البـحث المنهجي (يختزل التفكير فيمـا يعرفه المجـموع دون وجود منهجية حقيقية للتحقق) .
- تجانس المجموعة أيديولوجياً واجتماعياً .

جـ ـ **وجود سياق حالة تحدٍ:** بمعنى وجـود حالة اتـخاذ قـرار تحتوي على :

- وجـود ضغط كـبير من تحدٍ خارجي مع أمل قليل في حلّ أفـضل مما يطرحه قادة المجموعة .
- انخفـاض مؤقت في الثـقة بالنفس ، سببه فشل قـريب يجعل قـصور الأداء السـابق مـخرساً . وصـعـوبة اتخـاذ قـرار مُرْضٍ للجـميع في الحـالة القـائمة . ووجـود الحـيرة الأخلاقـيـة في غـياب الحل المقبـول أخلاقياً .

*** أعراض الظاهرة:**

وتظهر الأعراض في أشكال ثلاثة :

النوع الأول:

التـقـدير المبالغ فـيه للـمجـموعـة ، ويـتـمـثـل في وهـم الحـصـانة من الهـزيمة ، واعـتـقـاد الأخـلاقـيـة الأزليـة للـمجـمـوعـة . (في مثـال الرئيس

كندي: قيادة أمريكا لا تهزم ـ قيادة أمريكا الأعلى أخلاقياً، نحن الأحسن).

النوع الثاني:

الانغلاق الفكري، ويتمثل في سيادة المنطق الجمعوي ـ وتنميط المجموعات الخارجية. (في مثال كندي: ما يقوله القائد هو ما يفكر فيه الأفراد (منطق توحد) ـ الآخرون شيوعيون أشرار (تنميط الآخر).

النوع الثالث:

الضغط لتجانس المجموعة: كل يراقب أقواله نتيجة للخوف من التصنيف أو من إثارة الخلاف، و يبقى الفرد صامتاً حتى عن التنبيه على كارثة.

* وهم العدائية حيث يسود مبدأ الشك في الولاء للمجموعة، وتتبدى سلوكيات وعبارات وأفعال ومواقف تدل على استشراء الحالة.
* الضغط المباشر على المخالف ليغير مواقفه وآراءه ويحجم عن طرح تساؤلاته.

وفي النتيجة يصبح الفرد حارساً على أفكاره ومقيداً لها، حتى لا تفلت، فيصنف عدواً. وعندها تحرم المجموعة من أي أجراس خطر أو وجهة نظر يمكن أن تكون هي طوق النجاة للسفينة في لحظاتها الأخيرة.

تلك هي معالم هذا النمط القاتل من الجو القيادي، والتي يجب الحذر منها ومن مؤشراتها القاتلة.

٣ـ آفة الانحراف عن عقدة الموقف

يبحث الاستراتيجيون أولاً عن موضوع التنافس الجوهري، فمثلاً معروف أن الشركات تتنافس على حصص السوق والربحية، فذلك لا يحتاج إلى بحث استراتيجي، ولكن في الحالة المبحوثة تحديداً ما الذي يجعل حصة الطرف (أ) أقل من الطرف (ب)، أي يبحثون عن عقدة الموقف المحدد، فهل التنافس يتم على السعر، أم على الشكل، أم على الخدمات المصاحبة. . . إلخ. إنهم ينتقلون بعد تحديد عقدة الموقف للبحث في سبب حدوث الظاهرة عند الطرفين. فلماذا تمكَّن الطرف (ب) من تخفيض السعر مثلاً وما الذي منع الطرف (أ) من فعل نفس الشيء. ومن ثم ينتقلون للسؤال عما يمكن عمله لتغيير الوضع.

إنَّ الاستراتيجين يحتفظون باسم الاستراتيجية للأعمال التي **يقصد منها تغيير قوة المنظمة بالنسبة لمنافسيها. ويميزون بين ذلك وبين الأعمال التي تتم بقصد تحسين العمليات بشكل عام**، مثل تحسين الإجراءات، أو التدريب. . . إلخ. فموقف المنظمة تجاه المنافسين هو المهم. وغير ذلك يمكن التعامل معه بعد ذلك. ثم إن الموقف العقلي للاستراتيجي وما يحتاجه من ملكات عقلية عند قراءة الموقف التنافسي، مختلف عَمَّا يحتاجه من ملكات عند تفكيره في عمليات التحسين بشكل عام (والتي لا تتعلق بموضوع التنافس). وليس هدف الاستراتيجيين هو تحقيق التفوق المطلق بل جل ما يسعون إليه هو

التفوق النسبي على المنافسين. وهناك أربع طرق لتقوية موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين:

١ ـ تحديد المنطقة الرئيسة للفوز وتركيز الموارد فيها.

٢ ـ عندما تتعادل الأطراف في مناطق الحسم الاستراتيجي يبحث الاستراتيجيون عن العوامل الإضافية التي يمكن أن تزيد الوزن الاستراتيجي للمنظمة من خارج إطار منطقة الحسم.

٣ ـ عندما يكون هناك منافس متمكن ومستقر في السوق فزحزحته لا تتم إلا عبر البحث في إمكانية تغيير قواعد اللعبة بحيث يفقد ميزته التنافسية، وبالتالي يفقد موقعه.

٤ ـ عند احتدام المنافسة في مجال واحد تبقى طريقة أخرى، وهي استخدام الإبداع كأداة تنافسية بفتح قطاعات جديدة أو بخلق منتجات أو خدمات جديدة.

٤ ـ آفة عدم التمييز بين المساحة والعمق في النظر الاستراتيجي

لا يستطيع متخذ القرار الاستراتيجي أن يصدر أحكامه دون أن يرى المساحة والصورة الكاملة للمشهد بقدر المستطاع. ونقول بقدر المستطاع؛ لأن الواقع العملي أعقد بكثير من أن نلم به كاملاً في الأوضاع التنافسية. **فالغموض والمناطق المجهولة** تظل كثيرة في أي مشهد استراتيجي واقعي. ورغم ذلك يحرص الاستراتيجيون أن يحيطوا علماً بأكبر قدر من المشهد. فأي تدافع في الواقع لا يخلو من بعد الزمان والمكان والقضايا المباشرة وغير المباشرة والأطراف والمناخ

المحيط . والإنسان في سعيه لتسخير هـٰذا الكون يحاول أن يوظف هـٰذه العناصر ليحقق أكبر قدر من المصالح وليدفع أكبر قدر من الأخطار . فمساحة النظر الاستراتيجي أمر مهم لقراءة المشهد .

ولكن عمق النظر لكل جزء من المشهد من المستحيل أن يكون متساوياً ، فحين يكون عندنا عناصر كثيرة تعجز الطاقة البشرية - بحكم الوقت والموارد وقدرات العقل - على الإلمام بتفاصيل كل جزئية وقراءة تأثيراتها على المشهد ، وهنا تأتي آلية الفرز والتقسيم للعناصر بحسب أهميتها ، ويتحدد عمق النظر في العامل بقدر تأثيره على المشهد التنافسي . وإلا سقط الباحث الاستراتيجي في **فخ الشلل** من خلال التحليل الاستراتيجي المبالغ فيه بحيث لا يعود اتخاذ القرار ممكناً .

والمخطط الاستراتيجي لا يعمق النظر في المشهد الخارجي فقط ، ولكنه ينظر لعمقه الفكري ومسلماته وفرضياته التي قد تحجبه عن رؤية الصورة الكلية وتؤثر في حسن تقديره . وهو بذلك يمارس **نظرة إلى داخل نفسه، لا تقل أهمية عن عمق نظرته لخارج الذات .**

وهو يعلم أن ما يحيط به ، أقل بكثير مما يلزم للجزم بأي شيء ، ولكنه **يتمتع بعقلية تقبل المغامرة المحسوبة** . بمعنى أنه يتقبل عامل الغموض ، وعدم التأكد . وأن يتغلب على الخوف الطبيعي من الإقدام في وجوده . بعد أن يكون قد استوفى دراسة العناصر الممكنة وذات التأثير القويّ على المشهد ووضعها في الحسبان .

٥ـ آفة حلم الاستقرار

تعد المنظمات ابتداء، باعتبارها أداة لخفض الغموض الذي يكتنف الأوضاع المحيطة. وهي تحقق ذلك بخلق مناطق استقرار ـ هياكل ـ تحافظ على هويتها عبر الزمن في وجه التقلبات في المحيط الخارجي. ولكن عندما تتسارع التقلبات في المحيط الخارجي يتعرض الاستقرار للخطر، ويصعب المحافظة عليه، وبذلك يهدد وجود المنظمة.

وعلى ذلك يلزم عمل توازن بين معدل التغيير الداخلي ومعدلات التغيير الخارجي، و أن توازن استراتيجيات تقليل الغموض باستراتيجيات التحول والتغيير. و عمليات الاستقرار الكلي غير ممكنة في ضوء الواقع المتغير باستمرار، والذي يستدعي عمليات التغيير، بل وفي أحيان غير قليلة يستدعي التحول الكامل والخطوات الجريئة التي تشبه العمليات الجراحية. وكلما كبر التحدي الخارجي وواجهت المنظمات انسداداً في آفاق نجاحها أو سبباً يدعوها لمعاودة النظر في استراتيجيتها؛ برزت الحاجة للتغيير، بل والتحول، **فإذا تغير الوجه الخارجي للاستراتيجية فلا بُدّ أن يلحقه تغيير داخلي.**

٦ـ آفة القفز على مراحل التفكير

ليس المهم طول الوقت في التفكير ـ بل الأهم ـ هو نوعية التفكير، وحتى يمكن دراسة التفكير، سنحاول أن نستعرض بعض أساليب التفكير:

كل منا له طريقة تفكير محددة في أسلوب مقاربته للمشاكل التي تواجهه. **وهو يقوم بالتفكير دون أن يحدد نوع التفكير الضروري للتعامل مع ما يهمه بشكل واعٍ.** وهذا يعني أنه قد يتعامل مع قضية تحتاج للابتكار بنفس الطريقة التي يتعامل بها مع مشكلة تحتاج إلى التفكير النمطي. ولأن التفكير النمطي هو الأسهل فسيميل لاستخدامه في كل المواقف وسيهمل التفكير الإبداعي. وهو بإهماله استخدام هذا الجزء من قدراته، سيعجز عن حل التحديات التي تواجهه والتي تحتاج لملكة الإبداع. والوعي بالنمطين من التفكير، يعين صاحبه على تنمية الجانبين.

* **والآن ما القدرات العقلية التي نستخدمها في التفكير الاستراتيجي؟**

هناك نوعان من التفكير يستخدمان عند التفكير الاستراتيجي (بمعيار الموضوعية والذاتية الانطباعية):

الأول: صلب **(موضوعي)** يبحث عن الحقائق والأرقام يستوثق ويدقق (الفص الأيسر من المخ).

الثاني: ناعم (ذاتي يتخيل) ويقدر انطباعياً وتبعاً للحدس الداخلي (الفص الأيمن من المخ).

ثم يمكن النظر لعمليات التفكير الاستراتيجي من خلال ثلاثة

عناوين (**بمعيار الغرض من التفكير**)، وتحت كل منها ما هو صلب وما هو ناعم، والعقل ينتقل بين التفصيلات المندرجة تحتها في محاولة صنع الاستراتيجية. **سنجملها أولاً**.

حيث يمكن ملاحظة ما يقوم به العقل خارجياً من خلال أداء العاملين في مجال الاستراتيجية. فالعقل عندما يريد أن **يبحث عن الجديد (يستوضح الصورة)** نجده: يتخيل المستقبل، يستخدم الأحاسيس، يرمز ويبسط، يفكك الصور المعقدة، يعيد وصف الأشياء، يتحدىٰ الواقع، يهرب من أشياء، يطارد أشياء.

وعندما يبحث عن الحقيقة (يصف): نجده يلاحظ، يحدد مستوىٰ النظر وعمقه، ينظم، يحدد المواصفات، ينظر للداخل والخارج، يعمل إضافات.

وعندما يريد أن يعطي حكماً: نجده يقوم، يفسر، يتوقع، يسجل، يميز الأشياء عن بعضها، يقارن، يختبر.

والناس عندما يشتركون في صناعة الاستراتيجية يأتي كل منهم ومعه خبراته، ومعارفه، ونمط تفكيره. وبناء علىٰ ذلك يحدد المعلومات الضرورية التي يحتاجها. ويتعرف علىٰ المتاح منها، وعلىٰ الناقص منها، ومن ثم يتعامل معها لتقرير المواقف والقرارات.

●● الحبكة تكمن في فكرة مراحل التفكير واحتياجاتها:

فكلما كانت العملية التي يتم التعامل معها (وهي مرحلة) واضحة من حيث العموم مثل (**استيضاح الصورة**) أو(**البحث عن الحقائق**) أو

(إعطاء حكم)، كلما أمكن للفرد تحديد أسئلته وطلب البيانات الملائمة للغرض، وبالتالي لا تدور المناقشات في دوائر مغلقة بسبب عمل أفراد الفريق كل في مساحة مختلفة في نفس الوقت. أو كما يحدث في كثير من المواقف، حيث يتم الانتقال من مرحلة قبل أن يتم استيفاء البحث في المرحلة السابقة لها؛ بسبب الميل المتوارث للوصول للجانب التنفيذي. أو يتم الانتقال البندولي بين المراحل المختلفة دون الانتباه لاختلاف المتطلبات اللازمة لكل مرحلة. **إن الصبر على كل مرحلة** حتى تستوفي شروطها صعب جداً على غير المدربين على التفكير الاستراتيجي؛ لأنَّها تعد منطقة غير مريحة للكثيرين لعدم استخدام هذه الملكة لفترة طويلة. ولاحظ أن أشق هذه المراحل هي مرحلة استيضاح الصورة وبنائها؛ لأن المستخدم هنا هو الفص الأيمن الذي يقوم بعمليات الإبداع والتخيل، وهو ضامر عند الجمهور العام وهو الفارق الرئيس بين القادة والمدراء، ثم تتلوها مرحلة البحث عن الحقائق وآفتها الغرق في المعلومات وطلب المزيد من المعلومات، أو ما يطلق عليه الشلل نتيجة التحليل، أما مرحلة إعطاء الأحكام فآفتها غياب المعايير المشتركة للتمييز بين البدائل.

أما تفصيل هذه النقاط الثلاث فهو كالتالي:

الأول: الحكم على مدى الملائمة(Right) أو ما يجب أن يكون من خلال كل أو بعض العمليات التالية:

١ـ تحديد ملائمة المجال المخطط له من حيث طبيعته ومكانه.

٢ ـ مقارنة العمل بالجهات العاملة في نفس المجال (أماكن ـ عمليات ـ أعمال).

٣ ـ اختبار صحة منطق الاستنتاجات قبل رصد الموارد للقيام بأعمال بعينها.

٤ ـ تقويم ما يهم المنظمة من خلال الميل النفسي والرؤية والأهداف والتضحيات المطلوبة.

٥ ـ تفسير معنى الأحداث من خلال التفسير الشخصي للعلاقة بين السبب والنتيجة.

٦ ـ رسم التوقعات من خلال حساب الاحتمالات وباعتبار المخاوف والآمال.

٧ ـ الالتزام بالمواصلة أو تغير الاتجاه، وتقرير إطلاق أو وقف المبادرات.

الثاني: محاولة وصف ما هو حقيقي (True) أو ما هو قائم من خلال بعض أو كل التالي:

١ ـ وصف الحقائق بعمق ودقة.

٢ ـ وصف كفاءة المنظمة ونظامها الداعم والمعلومات المنظمة المتوافرة لديها بطريقة منظمة وعلمية.

٣ ـ وصف العلاقة بين الموارد الداخلية للمنظمة وأهدافها والتحولات الحادثة في المحيط الخارجي وما تتيحه من فرص.

٤ - اليقظة الحسية واستدعاء كل مصادر الخبرات .

٥ - وصف وتوصيل الرؤية للآخرين بطريقة تناسب كلاً منهم .

٦ - الوصف لمستوى العمق الذي ستنظر به لكل موضوع يهم صناعة الاستراتيجية بدقة وموضوعية .

الثالث: تعلم ما هو جديد:

١ - تحدي المفاهيم السائدة والمسلَّمات المستقرة .

٢ - القفز على الاحتمالات من أجل مفاجأة الخصم .

٣ - النظر للموضوع من زوايا عدَّة للبحث عن الجديد وإغناء فكرتك .

٤ - المتابعة السريعة للمستجدات في مجال التنافس والاستفادة منها .

٥ - التحلل من القيود الصلبة على الفكر لفتح جميع الاحتمالات .

٦ - رسم سيناريوهات متعددة من خلال الفرضيات المتعددة عن صورة المستقبل .

٧ - الانطلاق للرؤية التي ترمز لطموحاتك .

٨ - الاستماع لصوتك الداخلي وحدسك من غير أدلَّة .

وتعد المرحلة الثالثة هي قلب العمل الاستراتيجي، وبها يتم تحقيق الفوز، وهي النقطة الفارقة بين القائد وما دونه من مسميات . **وهي وليدة العقل الحر والنظرة البكر والقلب الجريء .**

٧ ـ آفة إهمال التأهيل الاستراتيجي

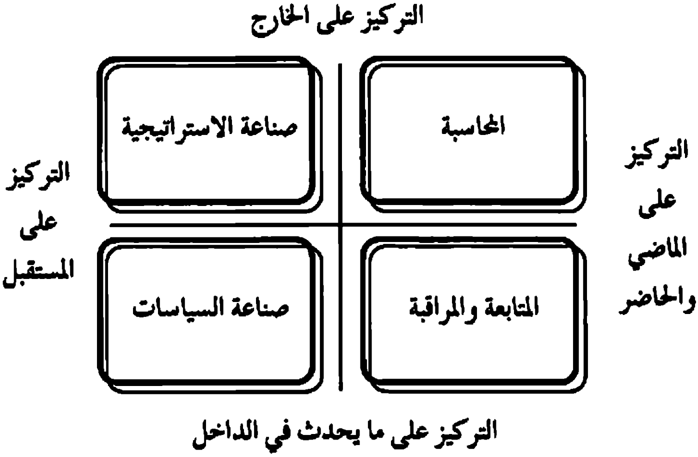
«إن إعطاء شخص ما، لقب قيادي، لا يعني أنه تحول لصانع اتجاه فِعْلي. . . فعلى كل حال، قد يكون قد قضى حياته في ممارسة عمل تنفيذي، وهو لن ينتقل للعمل الاستراتيجي بمجرد التسمية». فمن يحسن تشغيل المحرك ليس بالضرورة قادراً على رسم خريطة الطريق. والتفكير الاستراتيجي في جوهره هو «الوعي بالمستقبل وتصوره أي مهارة رسم الخرائط التي تقود من الحاضر لمواجهة المستقبل»، وهو يعني أيضاً: «موازنة قدرات المؤسسة مع احتياجات المستقبل» و «رسم السيناريوهات المحتملة في المستقبل، ومن ثم العودة للحاضر ورسم المسار المحتمل للمنظمة»، وهو بذلك عمل عقلي في المقام الأول، وبالتالي فرسم السيناريوهات مهارة أساسية عند صانعي التوجهات، ومن المذهل ألّا يتلقى المعينون في مراكز قيادية أي تدريب على التفكير الاستراتيجي:

في سنة ١٩٩٣م في اجتماع مجلس الإدارة لشركة **IBM** وقع البورد تحت نقد شديد مثل: «لا يتمتع البورد بأي من المعارف المعاصرة الضرورية ولا المهارات ولا الرؤية لقيادة الشركة وعمل قيمة مضافة لها» كان ١٢ من البورد المكون من ١٨ أعمارهم أكبر من ٦٠ بمتوسط ٦١,٣ . ولم تكن المشكلة في الأعمار بل في افتقاد الرؤية والتوجيه السديد، حيث خسرت الشركة ٥٠٪ من قيمتها السوقية في سنة.

إن دور القيادة في المقام الأول: اكتشاف الطريق، والتأكد من سلامته.

٨ ـ آفة الاستسلام للاتجاه الخطأ

ما الذي ينبغي على القيادة عمله؟



● **الشد في اتجاهات متعاكسة:**

وظيفة القائد تحتاج إلى **تغليب الاتجاه إلى صناعة الاستراتيجية والسياسات الحاكمة**، وضغط الواقع يدفعه للتركيز على المحاسبة والرقابة والمتابعة، بدلاً من أن يترك ذلك للمدراء التنفيذيين **CEO** . «ومما سبق يتضح أن هناك نوعين من الأعمال متوقعين من البورد وهما وظيفة مراقبة معايير الأداء **Conformance Role** ووظيفة عمل القيمة المضافة للمؤسسة **Performance Role** » .

والمقصود بوظيفة الرقابة متابعة المؤشرات الحيوية للمنظمة ومخرجاتها للتأكد من المسيرة، والمقصود بوظيفة عمل القيمة المضافة، العمل على الفكر الاستراتيجي وصناعة الاستراتيجية وخلق

الميزة التنافسية لتحقيق النصر.

وعلىٰ ذلك يلزم انتقاء قادة المستقبل بعناية، وتأهيلهم المسبق للتعاطي مع هـٰذا النمط من التفكير، وإلا تناقضت مسؤوليات الدور مع القدرات والمؤهلات. لقد انتبه العسكريون **لأهمية الانتقاء**، فرغم أن التصعيد في الجيوش بحسب الأقدمية، ولكن دورات الأركان لا تعطىٰ إلا لمن تنطبق عليه مواصفات بعينها، وأهمها القدرة علىٰ التفكير المجرد **Abstract**. ولا بد من النظر في أنماط التصعيد في مختلف المنظمات خاصة لمتخذي القرارات المصيرية ومحددي الاتجاه؛ إذ لا يكفي تصور أنه ما دام الأمر يؤخذ بالتصويت، أوبالشورىٰ، أن متخذيه قد وفروا أفضل الشروط للنجاح. في حين تلعب نوعية المصوتين، وقدراتهم العقلية، وتدريبهم السابق علىٰ هذا النوع من التفكير، الدور الحقيقي في سلامة الاتجاه. و هو العنصر الذي يعطي للعملية قيمتها، وإلّا لتساوت في اتخاذ القرار أي مجموعة أياً كانت بمجرد أخذها بالآليات الجماعية. إن الآليات وحدها لا تعطي النتائج، والقيمة الحقيقية في المحتوىٰ لا في الآليات. في القدرات العقلية التي يتمتع بها متخذو القرار وليس في الآليات التي يستخدمونها (انظر لاحقاً).

٩ ـ آفة عدم تدبيب رأس السهم

السهم والهدف

* **ما قيمة السهم إن لم يكن لك هدف؟**
* **وما قيمة الهدف إذا كان رأس السهم ليس مدبباً ؟**

تتعدد المجالات التي تعمل فيها المنظمة الواحدة أحياناً، بحيث يصعب عليها أن تميز مركز الثقل الحقيقي الذي يحتاج أن تنصب فيه الجهود. فالبنك الذي يعمل في مجال العقار ومجال التأمين ومجال السياحة والطيران قد يلتبس عليه الأمر ويفتقد التركيز في مجال عمله الأصلي! وقل ذلك عن جميع أشكال المنظمات ذات النزعة التشتتية. وذلك ينعكس بالضرورة على اختيار السهم (الوسيلة الأساسية) التي تحتاج أن تكون دقيقة وفعالة في إصابة الهدف وتحقيق النتيجة الكبرى. والاستراتيجيون بطبعهم يجدون عقدة الموقف ويدببون السهم (الوسيلة) بحيث يصلون إلى النتيجة من أقرب طريق، بينما يدور الآخرون حول أنفسهم **دون أن يجدوا الباب الرئيس أو يصنعوا المفتاح الصحيح.**

١٠ ـ آفة الاعتقاد الخاطئ:

إن العمليات والآليات بديل للتفكير الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي هو محصلة التفكير الاستراتيجي وليس محصلة العمليات التحليلية أو محصلة الآليات المستخدمة في تكوين ذلك القرار ابتداء. ونقول ابتداء للابتعاد عن نفي أهمية العمليات والآليات، ولبيان أولوية وجود الفكر الاستراتيجي كشرط لنجاح العمليات والآليات: تلك حقيقة بسيطة يغفل عنها الكثيرون، فمثلاً **قد تعتمد عمليات التخطيط الاستراتيجي، وقد تعتمد آلية الشورى أو آلية الديمقراطية** في اختيار القرار، ولكن محصلة كل ذلك قد لا تكون استراتيجية كما هو مطلوب، والسبب في ذلك يعود لعدة اعتبارات متعلقة بالقائمين على صناعة القرار ويمكن صياغتها في الأسئلة التالية:

من هم ؟ ما طبيعة تكوينهم الفكري ؟ ما درجة معرفتهم بالموضوع المطروح ؟ ما طبيعة المناخ المحيط بصناعة القرار ؟ ما طبيعة العلاقة بين صناع القرار أنفسهم ؟

فصانع القرار، هو العنصر الحاسم في صحة القرار من عدمه، وهو حين يعاني من قصور تكويني في هذا المجال، سواء كان خلقياً بمعنى: ميول جينية وقدرات أساسية، أو مكتسباً؛ بمعنى: نقص المعرفة والتدريب؛ فليس هناك جدوى في أي آلية يستخدمها لصناعة القرار، فحين يشترك عشرة في صناعة الاستراتيجية يعانون من نقص

تكويني أو يصوت عشرة من الناس على قرار ما ولا يعرف ثلثاهم عن الموضوع المطروح ما يؤهلهم للخوض فيه، فحينها لن تجدي آلية التصويت في صحة الاختيار. **ويعلق الناس أنظارهم تجاه الخبراء** حتى يسدوا هذا الخلل، ويردموا هذه الفجوة. ولكن الخبير ليس هو من يتخذ القرار، وحسبه أن يعطي النصح والدراسات المتعلقة بالموضوع، ثم يترك الأمر بين يدي صناع القرار.

وكم من دراسات قيمة لم تجد مع صانع القرار، حيث إن المرسل، وهو الخبير، قد يكون متقناً ولكن المستقبل يتلقى بوعاء معرفي محدود، وعندها تضيع جهود الخبراء سدى أمام غياب الاختيار الصحيح لمتخذ القرار وغياب التكوين الصحيح له، والمتعلق بالميدان الذي يتم اتخاذ القرار فيه، الأمر الذي يجب الانتباه له والحذر منه.

* * *

تطوير
القادة استراتيجياً

صناعة القائد ذي العقلية
الاستراتيجية

تطوير القادة

كيف يتم تطوير قدرات القيادات على التفكير الاستراتيجي؟

من يقود المنظمة؟

والسؤال المهم الذي يطرح ذاته على أي منظمة هو: **من يقود المنظمة؛ هل هو الفكر الاستراتيجي، أم الفكر العملياتي؟**

وهنا سنلقي نظرة على نمطين أساسيين في قيادة المنظمات لكل منهما مواصفاته ومآلاته.

المقارنة بين التفكير الاستراتيجي والعملياتي	
التفكير الاستراتيجي	**التفكير العملياتي**
طويل المدى.	قصير ومباشر.
تصوري.	عملي.
انعكاسي /تعلمي.	فعل / عمل.
تحديد القضايا الأساسية/ الفرص.	حل المشاكل الآنية.
البحث في الجديد (استباق الانسدادات).	الروتين والعمل القائم (التعامل مع الانسدادات عند الوصول لها).
الفاعلية (ما نتيجة العمل؟).	الكفاءة (كيف نؤدي العمل؟).
فوقية (النظر من علو للمشهد).	ميدانية (العيش بين أشجار الغابة).
كلي (رؤية المسارات الممكنة والمحتملة).	جزئي (معالجة الطريق الحالي).

والحقيقة، أن المنظمة تحتاج لكلا الأسلوبين لنجاح العمل، ولكن الثابت أن الفكر الاستراتيجي له الأولوية من حيث الترتيب.

إن هيمنة الفكر الإجرائي تؤدي مع الوقت وبالضرورة إلى:

١ ـ التحول تدريجياً إلى إدارة الأزمات وإطفاء الحرائق.

٢ ـ تعرض المنظمة بصورة منتظمة للأخطار الخارجية؛ بسبب عدم وجود الرؤية المستقبلية والاستعداد المسبق.

٣ ـ خسارة الفرص المتاحة، والتي ستفشل في ملاحظتها أثناء الانغماس في المشاكل اليومية.

ورغم اتفاق الجميع على صحة التعليقات السابقة، إلا أن الجميع ينصرف بعدها لإطفاء الحرائق. والسبب سيادة قيمة تقول: إنَّ المدى القصير هو الذي يقود المدى الطويل، **والحل يكمن في تبني قيمة تقول: إنَّ المدى الطويل هو الذي يقود المدى القصير**. وأن نضع الاستثمار في اكتشاف الفرص القادمة ونقلل أو نتجنب المشاكل المستهلكة للجهد. والعمل على حل المشاكل بطريقة تجعل المنظمة أقرب لأهدافها على المدى الطويل؛ وليس حل المشاكل فقط وتدوير المنظمة أو تحريكها بشكل دائري.

* **ولكن ماذا تفعل المنظمة لتنمية الفكر الاستراتيجي بين قياداتها؟**

إننا عندما نحسن اختيار من يتصفون بالقدرة على التفكير التأملي، فنحن نضع مقدمة ضرورية للنجاح، ولكن ذلك لا يكفي وحده. فالتدريب وصقل الموهبة، يلعبان دوراً غير يسير في النتائج

النهائية وحوصلة العملية . إن أولى المشاكل أمام التحرك الصحيح هي في فقدان التقويم الصحيح للذات (**The Insight**) .

- **الخطوات التمهيدية لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات المؤسسة:**

١ ـ المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والإيمان بأهمية التفكير .

٢ ـ التدقيق في اختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة القادرة على التعامل والغوص في الأعماق وممارسة العمليات العقلية المركَّبة وتحليلها وإعادة تركيبها من جديد ، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة غير معهودة .

٣ ـ الصقل الأكاديمي والتدريب العملي .

●● **«أنا أفكر استراتيجياً»:**

إن قناعة المدراء عموماً بأنهم يفكرون استراتيجياً ـ في حين أنهم غارقون في التفصيلات حتى آذانهم ـ هي العائق الأكبر أمام تطورهم في نمط التفكير الاستراتيجي .

فهناك من يعتمد على كفاءته في حل المشاكل الطارئة ، ويعتقد أنها عينها مهارة التفكير الاستراتيجي . بينما لا يدرك أن كفاءته في معالجة فكرة قائمة ، ربما عفا عليها الزمن هي في حد ذاتها نقص في الكفاءة . ولنختبر هذا المثال : لو استخدمنا المجاز وشبهنا فكرة المدير التنفيذي بأنها أشبه بعملية من يقول : إن دوري كقائد هو : « **المحافظة على العربة على سكة القطار وتفسيري لمعالجة الطوارئ بأنها إعادتها للطريق**

كلما خرجت». وذلك ما يفعله الكثيرون في إدارة المنظمات، معتقدين أنهم حين يفكرون بمثل هذه الطريقة، فهم يمارسون عملاً استراتيجياً، بينما في الواقع هم بعيدون عن روح التفكير الاستراتيجي وجوهره. وهو سلوك المديرين، أما ما يقتضيه التفكير الاستراتيجي وسلوك القادة فهو التساؤل ابتداء: هل نحتاج العربة؟ ولماذا؟ ولمن؟ ولو كنا نحتاجها هل يجب أن تسير على الخط؟ وما البدائل الأخرى؟ إن أسئلة الاستراتيجيين لا تنصب على الأسئلة المتعلقة بالسطح وبالتشغيل والتسيير، بل تتعلق بالأسئلة المتعلقة بصحة الاختيارات وكفاءة إدارة المنافسة بادئ ذي بدء. إنهم يناقشون المسلمات ويفتحون المناطق التي لايقترب منها الآخرون. وتلك ليست عملية عبقرية، ولكنها عملية جوهرها تحرر العقل من قيود التعلم المسبق، والألفة. فعندما يسأل الطفل أباه لماذا تكون الشوارع سوداء؟! فهو يكسر مسلَّمة عند الوالد ربما لم يفكر فيها من قبل! وعندما يسأل طفل أباه لماذا يوجد فقراء في بلد غني؟! فهو يطرح سؤالاً استراتيجياً ربما لم يفكر فيه الأب! كل ذلك لا يعد عبقرية ولكنه بسبب الجدة في التفكير وعدم تلقي هذه القضايا باعتبارها مسلَّمات؛ وذلك هو جوهر العمل الاستراتيجي، سواء في مرحلة التحليل، أو مرحلة التركيب. ولكن كيف يمكن تدريب القيادات المستقبلية على التفكير الاستراتيجي في ظل مشاكل جوهرية مثل:

الأولى: أن الكثير من المنظمات، تقوم بتعطيل ملكة التفكير الاستراتيجي عبر آلية الدوران في العمل التشغيلي لسنوات طويلة

لجميع العاملين دون تمييز، حتىٰ يصبح الانفكاك من أَسْرِ النموذج صعباً بعد حين، ويتم دعم السلوك التشغيلي بمقولات تجعله في تناقض مع العمل الفكري والنظري، فكأن وجود هٰذا يقتضي نفي ذاك!

الثانية: عملية الاستقرار في المنظمات تتم عبر تحويل كل الأفكار والممارسات عن الذات وعن الآخر إلىٰ مسلَّمات، عبر آليات فكرية ونفسية ومادية. ففكرياً تدعم الممارسات بالقصص والشواهد والمبررات. ونفسياً يتم خلق جو من التوحد حول الفكرة، تجعل الشذوذ عنها عبئاً نفسياً علىٰ الفرد يقتضي محاسبته. ومادياً بالثواب والعقاب، سواء كان بالمنح أو المنع للمنافع المادية أو المعنوية المترتبة علىٰ نمط التفكير الذي يتبناه.

الثالثة: أن معايير التصعيد للأدوار الاستراتيجية تتم بمعايير الكفاءة التشغيلية، وقديماً قال الرسول الأكرم ﷺ لأبي ذر: «**والله لا تؤمرن علىٰ اثنين**». فالانتقال بشخص من موقع إلىٰ آخر لا يتم بشكل تلقائي، بل يتم عبر مناسبته لشغل الوظيفة. فالوظيفة التشغيلية، لا يصلح لها من كانت ملكته الرئيسة الفكر. والوظيفة التي تحتاج للفكر، لا يناسبها من ملكته الأساسية التشغيل. والإنسان ليس بالضرورة صالحاً لهذه أو تلك، بل إنَّ غالب الناس يستطيعون ممارسة الدورين بنسبة من النسب. ولكن الأدوار المختلفة، تقتضي ملكات مختلفة حسب نسبة وأهمية أي من الجانبين؛ النظري أو العملي من معادلة المهمة. والتصعيد القيادي لمن لا يمتلك القدرة علىٰ النظر الاستراتيجي عيب في حق المؤسسة وخصم من إمكانية نجاحها، كما

أن الانشغال التنفيذي لمن يمتلك ملكة النظر والتأمل عيب آخر له ثمنه.

•• الحلول المقترحة:

ونحن نقترح هنا بعض الحلول للتغلب على هذا القالب؛ لفتح المسار لإيجاد توازن في الصورة بين الأدوار التنفيذية والأدوار الاستراتيجية:

- البدء بالتدريب على التفكير الاستراتيجي منذ مرحلة القيادات الوسيطة بشكل منتظم وبمنهجية تجمع بين التدريب أثناء تأدية العمل والتدريب الصفي والإرشاد الممنهج والابتعاث المنتقى والاحتكاك المباشر بالعمل الاستراتيجي الخارجي، ومن ثم فرز من يصلح للمناصب القيادية العليا ومن لا يصلح باعتبار القدرات الاستراتيجية.
- إعادة التقدير والاحترام لدور العقل ودور الإبداع عبر الأدبيات وأنماط التنمية الثقافية الإيجابية؛ لإنهاء القطيعة مع الفكر التأملي، والتي طبعت المجتمعات العربية والإسلامية وانتقلت للمنظمات والمؤسسات بالتبعية، فأورثتها عقماً فكرياً وأداء مرتبكاً.
- الانتباه للخامات ذات التكوين الفكري الصرف مبكرا. وأن تفرز وتنمى لتكوّن ما يعرف بمخازن التفكير Think Tanks. وألّا تمرر عبر الآليات التقليدية للفرز والترقي الوظيفي باعتبار «**كل ميسر لما خلق له**»، وباعتبار ندرة مثل هذه العمالة التي تحتاج لعناية خاصة

ومسارات مستقلة.

- الانتباه إلى أن مراجعة المسلَّمات لا يعني بالضرورة كسرها، ولكن التأكد من قابليتها للاستمرار وصلاحيتها من عدمها، فرب مسلَّمة هي سبب النجاح في مرحلة معينة، لكنها هي عينها مقتل المنظمة وسر بلائها في مرحلة لاحقة. فإذا كان الوحي يدعونا كل يوم للتفكر والتأمل وكسر الألفة حتى نتبين الحق ونجدد معرفتنا به ونستمر على الطريق على هدىً في كل من قضايا الإيمان والعمل! فما بالنا بما هو أهون وأقل شأناً من أمور الحياة والاجتهاد؟!
- التحديد الدقيق لمن ملكته الخام وجوهره الفكر التنفيذي، بحيث لا يصل لمواقع اتخاذ القرار فيحرم منه المسار التشغيلي من جانب، ولا يضيف للمسار الاستراتيجي من جانب آخر، هذا إن لم يعقه ويسيء إلى مخرجاته، وهو من توسيد الأمر إلى غير أهله كما لا يخفى.
- إننا نحتاج إلى البيئة الطبيعية لولادة القيادات وهي لا تترعرع إلا في مناخات تعيش فيها هذه البراعم قضايا المجتمع الاستراتيجية وتهتم لها وتستشعر خطورتها. ثم إنَّها تحتاج إلى مساحة من حرية الفكر والتعبير كي تناقش وتستوضح وتضيف. ثم أنْ تتحمل من المسئوليات ما يؤهلها تدريجياً للصعود إلى قمة الهرم في واقعها بحسب ما تؤهلها ملكاتها. إن آخر العلاجات رغم إنها الأكثر شيوعاً اليوم هي التدريس الصفي بأشكاله المختلفة.

•• برامج تنمية التفكير الاستراتيجي:

تعد برامج تنمية التفكير الاستراتيجي الصفية واحدة من العديد من الخيارات المهمة للإعداد القيادي، وربما ليست أهمها. فإذا استثنينا الاستعداد الفطري لمثل هذا النوع من العمل، وتكلمنا عن الجانب الكسبي من الموضوع، فيمكن الإشارة إلى أهمية البيئة الملائمة للتنمية القيادية. من حيث شيوع ذكر الرموز، والقادة الاستراتيجيون ووفرة القصص والأمثلة التي تمجد مثل هذا النوع من الأداء. ثم في الاشتراك المبكر في مجالس الحديث المتعلقة بهذا النمط من التفكير. ومن ثم مناهج التدريس وطرق تناول الأحداث والتعود على التفكير التجريدي. كل ذلك يخلق بيئات تصقل الطاقات وتنميها. لقد كان القادة العظام يحضرون مجالس تتناول القضايا الكبرى منذ نعومة أظفارهم فينخرطون في هذا النمط منذ مراحل مبكرة، حتى يصبح نمطاً سائداً عندهم. ومن ثم لا يستغرب أن تسند لهم المهام حتى في قضايا الحرب والسلم والقضايا المصيرية ليس بناء على الأقدمية، بل بالموهبة والقدرات المناسبة، والتي تمت تنميتها والانتباه لها مبكراً. وما إرسال مصعب ﷺ للمدينة - وهو شاب حدث - عنا ببعيد، وما قيادة أسامة لجيش فيه أبو بكر وعمر عنا بغائبة. وما تسليم قيادة الجيوش الفاتحة للسند لشاب لم يتجاوز المراحل الأولى من شبابه، بالشيء المستغرب في العمل القيادي، طالما نما في بيئة قيادية، وظهرت ملكاته فيها. **إنها أنماط التفكير وليست الحقائق التي تعوق إيجاد**

مثل هذه البيئات. كل هـذه أشكـال من التدريـب نستطيـع أن نرصـدها في مسـار الرسـول ﷺ قبل بعـثته ولـم تكن حكراً عليه؛ بل هي شـائعة في المجتمعـات العربية حينها؛ حيث لا يعـزل الأفراد عن مواقع العقل والرأي، بل يحتكون بهـا منذ نعـومـة أظفـارهم. وتسند لهم الأدوار، بحسب قـدراتهم وملكاتهم، ويسـمح لهـم بالتـعلم من أخطائهـم كمـا يستفـاد من صوابهـم. ويـفسح لهـم بين الكبـار، بما تبلغـه عقـولهم، لا أعمـارهـم. وتلك ميزة نـفتقـدها اليوم في مجتـمعـاتنا ومؤسسـاتنا على وجه سواء فمن أين تولد القيادات؟؟!

ونعـود لبرامج **التنمية الصفيـة في التفكير الاستراتيجي** كـيف يمكن أن تدار؟ وما احتياجاتها؟ ولضرب المثال نقول:

- **الاحتياجات:**

١ ـ **المكان**: يَحْسُنُ أن يكون مكاناً منعزلاً عن المؤثرات الخارجية.

٢ ـ **الوقت**: ٢ـ٣ أيام.

٣ ـ **الغرض**: تعلم: أفكار جديدة ـ تكنيكات ـ تعلم مهارات عملية ـ فهم الذات ـ سماع الآخرين.

- **شروط تحقق الفائدة:**

١ ـ المحتوى المدروس والمصمم جيداً.

٢ ـ تبني التعليم التفاعلي والحوار.

٣ ـ وجود المدربين النوعيين للبرنامج.

● **المحتويات:**

١ـ التعرف الشامل على **مفهوم الاستراتيجية عملياً** ومدى أهميته في السنوات القادمة.

٢ـ التعرف والتأكد من دور القائد وإتقانه لدور **الجرد الاستراتيجي**.

٣ـ تدريبات على أدوات الفاعلية في توجيه وتصنيع وتطبيق **السياسات والاستراتيجيات**.

٤ـ تدريبات على ممارسة التأمل ووضع التصورات بطريقة مقصودة ومناقشة قضايا **المجال التنافسي**.

٥ـ مهارات النقاشات الاستراتيجية وطرق تقديم **النماذج والمفاهيم**.

● **أنماط التدريب:**

ـ دراسات الحالات.

ـ لعب الأدوار.

ـ المحاضرة.

ـ الحلقات النقاشية.

● **الأدوات الأربع لتنمية التفكير الاستراتيجي:**

١ـ الانتقال من المظهر إلى العلَّة.

٢ـ القبعات الست لـ «ديبونو».

٣ـ طرح الأسئلة البحثية.

٤ـ طرح الأسئلة لتمكين الآخرين وتفويضهم.

- **بعض الأدوات المستخدمة لتنمية التفكير الاستراتيجي:**

الأدوات المستخدمة في توسعة المدارك الاستراتيجية			
الانتقال من المظهر إلى العلة (Reframing)	القبعات الست: ١ - البيضاء: الموضعية حقائق وأرقام. ٢- الحمراء: مشاعر وأحاسيس ٣ - الصفراء: الإيجابية الجانب الحسن. ٤ - السوداء: السلبية الجانب الناقد. ٥ - الخضراء: الإبداع البدائل والزوايا المختلفة للنظر. ٦ - الزرقاء: التأكد من أن جميع القبعات قد استخدمت.	فن طرح الأسئلة على ذات المواضيع بالطريقة البحثية.	فن طرح الأسئلة كطريقة لإشراك الآخرين في التفكير معك.

١ـ الانتقال من المظهر للعلة (إعادة تأطير الظاهرة):

قبل البدء نود توضيح الصورة بمثال مبسط يعين على تقريب المعنى. فعندما يواجه الإنسان مشكلة الإدمان ويسعى لحلها، قد يفكر

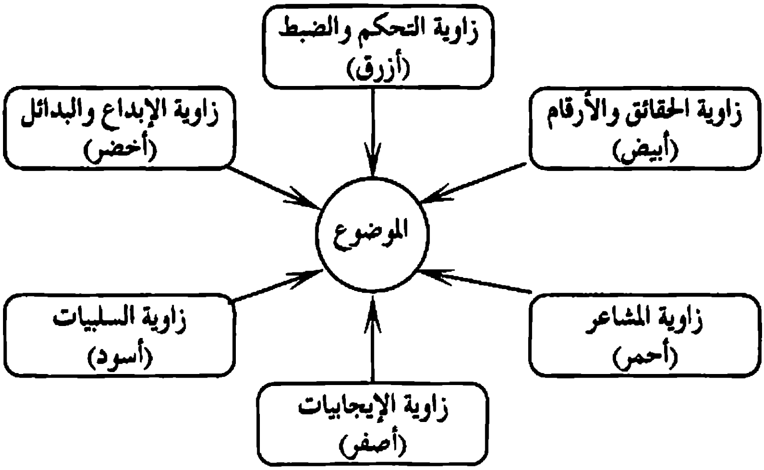
في حلول متعلقة بالابتعاد عن رفقة السوء، أو الأماكن التي تتوافر فيها مادة الإدمان، أو بالاتجاه للعبادات. . . وهكذا يعتقد المرء أنه يقوم بعلاج الظاهرة، ولكن لو سأل سائل عن الأسباب الكامنة وراء الظاهرة ووجد أن هذا الإنسان لديه من الظروف الاجتماعية والنفسية ما يدفعه للهرب إلىٰ رفقة السوء وإلىٰ معاقرة المواد المؤدية للإدمان، لانفتحت آفاق أخرىٰ للحل عبر إيجاد بدائل لعلاج أسباب الإدمان وما يصحبه من آفات، بدلاً من التركيز علىٰ المظهر الخارجي للظاهرة.

وحين ننتقل للفكر الاستراتيجي، فنحن نعالج ظواهر فشل أو ظواهر نجاح لها مظاهرها الخارجية، ولها جذورها الحقيقية، ولذلك يجب تدريب العاملين في حقل الاستراتيجية علىٰ سبر أعماق الظواهر واكتشاف جذور المشاكل، ومن ثم إعادة تأطيرها والبحث عن البدائل والحلول التي تعالج عمق المشاكل لا مظاهرها السطحية. إنه البحث عن البدائل بدل عقلية أن هناك حلاً واحداً لا غير.

٢ـ القبعات الست:

تكنيك قام باختراعه **DE BONO** ١٩٨٥م. وهي طريقة ذكية للنظر لأي موضوع من زوايا متعددة، وبالتالي عالج قضية في غاية الأهمية يواجهها القادة عند اتخاذ القرارات، حيث يأتي الناس متمرسين بوجهة نظر واحدة، تحجب النظر الفاحص للقضايا.

فكل قضية يمكن التعامل معها من ست زوايا، وهي التي تشكل الصورة كاملة، وبالتالي يتم تفادي الانحيازات المسبقة.



٣- تعلم طرح الأسئلة البحثية لسبر أغوار الموضوع:

تواجه المنظمات قضايا كبيرة، وهي حين تحاول أن تتوصل لبدائل وحلول تحتاج لملكة التساؤل البناء، فلو سئل سائل في قضية كبيرة مثل هل العالم اليوم يقوم على العدل؟ لكانت الإجابة بالطبع: لا. هل يجب أن يكون عادلاً؟ بالطبع: نعم. بأي الطرق المحددة يمكن أن يكون عالماً أكثر عدلاً؟ وكيف يمكن بلورة هذا عملياً؟

في هذا المثال تم الانتقال مما هو كائن إلى كيف يجب أن يكون، ومن ثم كيف يمكن أن يتحسن. وكلها مقدمات لطرح الأسئلة الواعدة التي يمكن أن توصلنا لحلول معقولة.

فهدف الأسئلة البحثية فتح مجال الاحتمالات والتي في العادة يكون موصداً. وهو طريقة لطرح أسئلة افتراضية (ماذا لو..؟) و(لم

لا . . . ؟) . وهي طريقة لطرح أسئلة إبداعية متنوعة تساهم في بناء أسئلة أخرى، بحيث لا نسارع للإجابات قبل أن يستوفي الموضوع حقه من النقاش . وبالتالي تكون لدى القائد الحرية لفحص وتحدي الحلول السائدة واكتشاف الجديد . وبرغم أن تلك طبيعة شخصية للبعض وسلوك معتاد ؛ إلّا أنها عند الكثيرين عملية صعبة ولا يستطيعون المصابرة على التساؤل، بل يرغبون في الوصول لحلول سريعة ولكنها قاتلة للإبداع .

٤ . تعلم فن طرح الأسئلة لتمكين الآخرين وتفويضهم:

تتزايد الحاجة لدى القادة لتمكين من يلونهم . وهو مايضاعف التزامهم تجاه أهداف المنظمة، ويضاعف قدراتهم الإبداعية، ويضاعف رضاهم الوظيفي . فالأسئلة التي تطرح على المرءوسين تولد عندهم الرغبة الحارقة للإجابة إذا حسنت صياغتها، كما أن الأسئلة التي لم تحسن صياغتها تولد العكس . فالأسئلة التي تسأل (ماذا . . . ؟) والتي تتيح الاستطراد في الإجابة (أسئلة مفتوحة)، والأسئلة التي تطرح (كيف) والمتعلقة بالمستقبل، أكثر دافعية للفرد من الأسئلة التي تعالج (لماذا؟) والتي توحي باللوم . وبالتالي، فالتركيز على وجهات نظر الآخرين وما يهمهم . . . إلخ، يساعدهم في التعلم والانفتاح ومَدْ يَدَ العون للمنظمة .

الآليات الخمس
لتطوير القادة الاستراتيجيين

١. تطوير قدرات القادة للاستجابة لتعقيدات الواقع.

٢. تطوير قدرة القادة على فهم موضوع الروافع.

٣. تطوير القدرة على معالجة التغيير.

٤. تطوير القدرة على المناورة الاستراتيجية.

٥. تطوير القدرة على مواجهة ضغوط المناخ الخارجي.

١ـ تطوير قدرات القادة للاستجابة لتعقيد الواقع

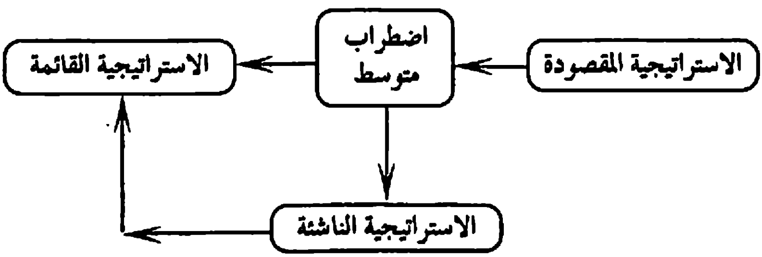
«الحقيقة أن الواقع معقد جداً ومضطرب، وبالتالي يحتاج إلى تنوع في التعامل معه، وهناك أربع استجابات تكيف بها الاستراتيجيون مع تعقيد الواقع واضطرابه:

أ ـ **التخطيط الاستراتيجي**: تفكير هرمي منهجي منطقي يفترض أن التغييرات بطيئة وأنه من الممكن ببعض الأدوات التعرف عليها والبناء عليها.

ومنطق أهل هذه الاستجابة أننا بالتحليل الدقيق للماضي والحاضر واتجاهات المستقبل نستطيع أن نرسم خطتنا ونطبقها كما في الشكل:



ب ـ **الاستراتيجيات الناشئة من الاحتكاك** بالواقع حين يكون متوسط الاضطراب، ومن خلال التعلم منه يعاد تشكيل الاستراتيجية المقصودة، وبالتالي يختلف الواقع عن المقصود نتيجة المزج بين الاستراتيجيتين.



جـ ـ **القيادة الملهمة**: وهي على النقيض من التخطيط الاستراتيجي تعمل في بيئة مضطربة تماماً وتفترض معرفة القائد الملهم وحسن اقتناصه للفرص، حيث ردود أفعال القائد وقراراته هي التي تشكل المنظمة ومستقبلها.

د ـ **النوايا الاستراتيجية** حيث تعمل الرؤية كموجّه وموحد للجهود دون التفصيلات، وهي ـ أي النوايا الاستراتيجية ـ تمثل المظلة التي تتخذ تحتها جميع القرارات.

- **النوايا الاستراتيجية:**

ويُقصد بها: رؤية القيادة للموقع المطلوب في المستقبل، ووضع مقياس للتقدم. وهو أسلوب يستخدم عندما تكون الظروف شديدة التقلب. والمعنى يحتوي على عمل مقصود من قبل القيادة، مثل تركيز جهود المنظمة، وبث روح الفوز، وبث الحماس في العاملين عبر نشر الوعي بأهمية الهدف بين العاملين، وإفساح المجال للأفراد والفرق؛ للمساهمة في إنجازه، وعبر استخدامه تتوافر للمنظمة الاستجابة للمتغيرات بإعاد تعريف عملياتها تحت مظلة هذا الهدف، واستخدامه أيضاً لتبرير إعادة توزيع الموارد ومناطق تركيزها.

- **أمثلتها:**

هب أنَّ رؤية شركة كانون أن تهزم شركة زيروكس أو رؤية هوندا أن تصبح فورد الثانية. عندها يجب أن نفرق الطموح غير المنضبط الذي لا يتصل بأهداف محددة عمًّا نطلق عليه النوايا الاستراتيجية.

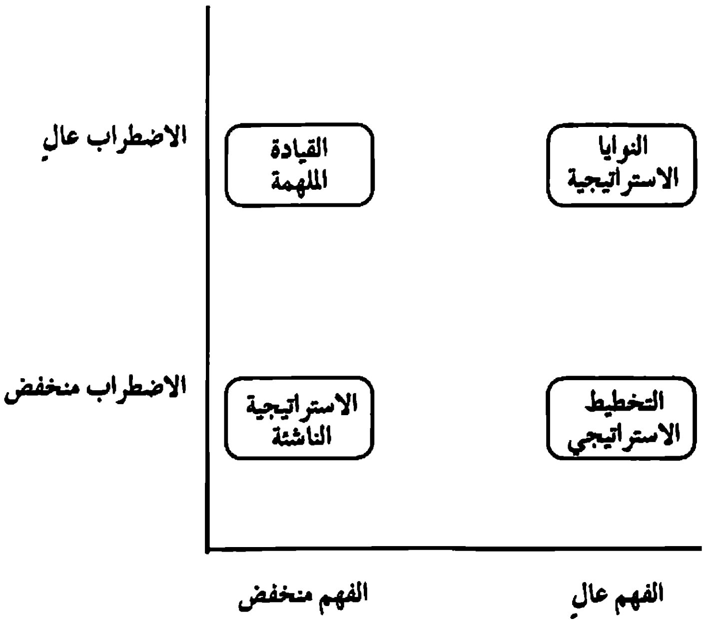
* وظيفة النوايا الاستراتيجية:

١ - تحديد الاتجاه.

٢ - تعريف الفرص.

٣ - نداء الاحتشاد.

ومن خلال هذه الأنماط المحتملة بالعلاقة بالتخطيط يستطيع القائد أو المنظمة تقدير الموقف واستخدام الأسلوب الأمثل للتعامل مع الواقع. انظر الشكل:



٢ـ تطوير قدرة القادة على فهم موضوع الروافع

وتقدم لنا العلوم الاستراتيجية مصطلحاً آخر علمياً مفيداً في التفكير الاستراتيجي، وهو مصطلح التوسع والروافع **Stretch and Leverage** ومفاده: أنه كل وضع استراتيجي أمل أن تتوسع فيه المنظمة، يحتاج إلى روافع معينة تسنده ويقف عليها. والروافع هي قدرات تتحكم المنظمة فيها بشكل أساسي، ويعين فهمها المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة التي تستطيع إنفاذها وتَحَمُّل تكاليفها. ولإيجاد هذه الروافع، هناك استراتيجيات متعددة، مثل:

١ ـ تركيز الموارد. ٢ ـ تجميع الموارد.

٣ ـ تكامل الموارد. ٤ ـ ترشيد الموارد.

فحين تنتقي المنظمة هدفاً محورياً يشكل مركز الثقل، تستطيع أن تركز مواردها الأساسية فيه.

وحين تتخلص المنظمة من التشتت في مجالات كثيرة غير ذات عائد، فهي تمارس سياسة تجميع الموارد.

وحين تنظر المنظمة في محيطها وتكتشف الفرص التي تعينها على التكامل في داخلها و مع الآخرين، فهي تمارس استراتيجية التكامل.

وحين تعكف على دراسة عملياتها وحجمها وتعمل على علاج ظواهر التضخم غير المبرر في القوى العاملة والهدر في العمليات فهي تمارس سياسة الترشيد.

إن كثيراً من المنظمات تمارس العبث التخطيطي حين تتبنى قرارات واستراتيجيات، لا يوجد الحد الأدنى من الروافع التي تستند عليها والتي تضمن لها النجاح. فكم من مؤتمرات ومنظمات ودول تتكلم عن أشياء لا تملك واحد بالمائة من مقومات نجاحها، وتعتقد أنها تقوم بالتخطيط في حين لا يتعدى ما تفعله ممارسة أحلام اليقظة.

٣ـ تطوير القدرة على معالجة التغيير

* **نظرة لما يمكن أن تمر به المنظمة في دورة حياتها:**
* **مرحلة البناء:** تستقطب الكوادر وتضع النظم وتقوي تمركزها الاستراتيجي.
* **مرحلة الاستقرار:** معايرة الاستراتيجيات وضبطها.
* **مرحلة التأقلم:** تغييرات طفيفة لتناسب التغييرات الصغيرة في المحيط.
* **مرحلة الصراع:** حيث تتجمع للانطلاق في اتجاه جديد عبر مراحل أو بشكل سريع أو عبر التجربة والخطأ.
* **مرحلة الثورة:** التحول السريع في مواصفات متعددة وبشكل سريع.
* **المنظمات تحتاج إلى نوعين من التحولات الاستراتيجية:**

١ ـ استراتيجية زيادة الكفاءة تحت الظروف الحالية (استراتيجية قصيرة المدى). فالظروف القائمة اليوم تحتاج إلى مواجهة لزيادة الكفاءة. أي أداء الأعمال الصحيحة في أقل وقت وبأقل كلفة تحت الظروف الحالية.

٢ ـ استراتيجية الاستعداد للمستقبل (استراتيجية طويلة المدى)،

ويقصد بها: الاستعداد لمواجهة التغيرات المحتملة في المنافس والبيئة التنافسية والمتوقعة على المدى الطويل. والتغيير في الأشياء المحسوسة أمر يسير، لكن التغيير في البشر ليس بالأمر اليسير.

فما الذي يتطلبه تغيير سلوك البشر في المنظمة؟

* **متطلبات التغيير السلوكي:**

العمل الاستراتيجي يستدعي التغيير، وأصعب عمليات التغيير هي عمليات تغيير سلوك الناس، وهو فن لابد أن يتعلمه القادة. فكيف يغير الناس سلوكهم؟ ما خطة تغيير السلوك المطلوبة؟ ما دورك كقائد في الخطة؟ أسئلة لابد أن تجيب عنها بدقة. **فالناس تحتاج إلى ثلاثة أمور لتغيير سلوكها:**

* **توجيهات** واضحة حول السلوك المطلوب: (ما هو متوقع منهم).
* **الاقتدار**: بحيث توفر المنظمة المناخ والمعطيات التي تساعد على السلوك المطلوب.
* **الإرادة**: بمعنى: الالتزام بما هو متوقع منهم.

فصناعة الاستراتيجية من قِبَلِ البشر، محاطة بهذه العناصر ومتأثرة بها. وعلى ذلك، فهي تخضع للتفاوض بين هؤلاء الأفراد والمجموعات، مما يقود لمجموعة من التصرفات، مثل:

* **التمرد**: مقاومة السلطات الرسمية في المنظمة، من قبل الصفوف الدنيا عادة؛ كوسيلة ضغط وتفاوض.
* **مقاومة التمرد**: ويتم من قبل السلطات بالطرق السياسية (الإقناع أو المال أو التهديد).

- **الوكالة**: أن يربط الشخص نفسه بمصدر قوة ليستغلها مقابل إعطاء الولاء لهـٰذا الشخص.
- **بناء التحالفات**: عادة ما يتم بين الأقران لبناء قاعدة قوية لهم لتحقيق مصالحهم في المنظمة.
- **الإمبراطورية**: يقوم بها المدراء بالتحالف مع المرؤسين وليس مع الأقران.
- **الموارد**: التحكم في الموارد، وبالتالي فرض الشروط.
- **الخبرة**: ادعاء الخبرة المتميزة واحتكارها بغرض فرض الإرادة على الآخرين.
- **الاستغلال**: فرض الإرادة عبر استخدام المنصب والمكانة.
- **التصيد**: ويتم عبر نصب شراك للمقربين بقصد إزاحتهم من الطريق.
- **المعسكرات المتنافسة**: عندما يتصارع تحالفان أو إمبراطوريتان في المنظمة.
- **المرشحية الاستراتيجية**: حين يرغب طرف ما في توجيه استراتيجية المنظمة لغرض ما.
- **الصفارة**: عندما يسرب طرف ما لجهة خارج المنظمة معلومات تدعوها للتدخل في شأن المنظمة.

والقائد يجب أن يلم بهـٰذه الأنماط المتكررة من السلوك الإنساني والتي تقف أمام عمليات التغيير وتعيقها.

وتقدم مدرسة القوة في الاستراتيجية وصفة للتعامل مع مقاومة التغيير بالعمل على خمسة محاور (**انظر الشكل في الصفحة القادمة**):

أ ـ تقبل الوضع وعالجه	ب ـ ركز على أهمية القيادة الوسطى	جـ ـ تعلم استخدام الأدوات التقليدية	د ـ عالج سلوك التحالف ماذا بيدك كمدير عام؟	هـ ـ تصرف بطريقة مباشرة
التحالفات طبيعية في المنظمات تقبلها وتعامل معها.	الوقت الذي تمضيه في بناء التزام من قبل القيادة الوسيطة هو وقت مهم وضروري لنجاح أي استراتيجية.	التركيز على النتائج لا الوسائل.	تغيير هيكل التحالف: ١ ـ عالج ترتيب المواضيع المقدمة فتتغير التحالفات. ٢ ـ زد في توضيح بعض القضايا قبل تكون التحالفات حتى تكسب أكبر قدر من التأييد. ٣ ـ فتت حزمة المواضيع فكلما صغرت أصبح من الصعب تكوين تحالفات ضدها حتى تمررها كلها.	١ ـ اعمل تحالف استباقي. ٢ ـ اعمل تحالف مضاد لو تكون التحالف قبلك. ٣ ـ غير المواقع التنظيمية لزعماء التحالف المضاد. ٤ ـ استوعب أفراد التحالف من خلال المجلس الأعلى أو منوعات العمل حتى يروا الصورة من جانب آخر. ٥ ـ زد من الاتصالات وعمليات الإقناع مع أفراد التحالف. ٦ ـ أخرج زعماء التحالف من المنظمة (في حال المنظمة التجارية).
		الوصول لنتائج مرضية بالتوافق أهم من السعي للوصول لنتائج قصوى مع الخلاف.		في حالة عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية رغم الموافقة عليها غيرها.
		التعميم: فمثلاً بدلاً من التركيز على تقليص التكلفة ركز على تحسين الإنتاجية مما سيجعل الخيارات أفضل أمام المنظمة.		
		ركز على المواضيع ذات الأولوية.		
		قدر تصرفات التحالفات المختلفة تجاه الموضوع المطروح وسبب دخول كل فرد في التحالف.		

٤ـ تطوير القدرة على المناورة الاستراتيجية

بما أن أفضل وسيلة لمواجهة القوى الخارجية للمنظمة لا تتم بالاصطدام بها، بل تتم بالتحكم في سلوك هذه القوى اتجاه المنظمة، لذا نشأت الكثير من الدراسات حول كيفية المناورة الاستراتيجية. ومن الوصايا في هذا المجال:

١ـ المدخل القاسي للقوة: توفير موارد وقدرات متفوقة بشكل لا يمكن مقاومته (فأفضل طريقة لكسب الحرب أن يشعر خصمك أنه لا فائدة من المقاومة).

٢ـ التحركات التي لا تستفز الخصم هي الأفضل للبدء بها في حالة الرغبة في تحسين الموقع.

عند القيام بتحركات كثيرة ستستفز الخصم لابد أن تتوقع وتتحكم في ردة فعله واطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- ما درجة احتمالية ردة الفعل؟
- متى ستكون؟
- كم درجة فاعليتها؟
- كم درجة قسوتها (والقسوة بمعنى إرادة الخصم الانتقام حتى لو تضرر نفسه)؟
- هل يمكن التأثير في ردة الفعل وتشكيلها؟

٣ـ الحاجة لردع الخصم أو التَّوقي من تحركاته لها ذات الأهمية،

فالدفاع الجيد سيقنع الخصم بالانسحاب بعد المعركة، أو قد يردعه ابتداءً، وهٰذا هو الأفضل عبر إقناع الخصم أن الانتقام سيكون قادماً لا محالة وسيكون فعّالاً.

٤ ـ أهم شيء في الهجوم أو الدفاع هو الالتزام من قبل الجميع، بحيث تتوافر السرعة والقوة ليرىٰ الخصم تصميم المنظمة واضحاً.

٥ ـ وعند التفاوض:

- إذا عرفت ما الذي يريد الطرف الآخر المحافظة عليه، وما الذي يخشىٰ أن يخسره، عندها يمكنك التفاوض من موقع قوة.
- إذا لم يعرف أجندتك، فسيكون موقفه التفاوضي أضعف.
- من المهم أن تعرف شخصية وطريقة تفكيره ودوافعه وسلوكه الاعتيادي حتىٰ تمتلك ناصية التفوق.
- كلما كانت مطالبك صلبة، كلما تفوقت.
- كلما بدا مظهرك متفهماً، كلما كنت في وضع أفضل.

٥ـ تطوير القدرة على مواجهة ضغوط المناخ الخارجي

• كيف تواجه المنظمات ضغوط المناخ المصدر (أوليفر ١٩٩١م)؟

لا توجد منظمة تعمل في فراغ، فلكل منظمة بيئة ومناخ خارجي يمارس عليها ضغوطاً بشكل أو بآخر، وهي مسؤولة أن تختار أفضل الاستراتيجيات لمواجهة هٰذه الضغوط، وهنا قائمة ببعض الاستراتيجيات والتكتيكات المحتملة.

الاستراتيجية	التكتيك
١. الإذعان	**التعود:** التعايش معها عندما لا تكون مكتوبة. **التقليد:** تقليد النماذج الرسمية. **التوافق:** الطاعة للقوانين المنظمة.
٢. التنازلات	**التوازن:** موازنة العلاقة بجهات متعددة. **التهدئة:** بتبني بعض عناصر المطلوب. **المساومة:** التفاوض مع أصحاب المصلحة.
٣. التجنب	**الاعتزال:** عدم الاحتكاك. **الهرب:** تغيير الأهداف والمجال والمنطقة. **التسريح:** تجاهل القيم والمعايير الواضحة.
٤. المواجهة	**التحدي:** مواجهة القوانين والقواعد. **الهجوم:** التعرض لمصدر هذه الضغوط. **جلب العون:** استيراد عنصر ضغط خارجي.
٥. المعالجة	**التأثير:** إعادة تشكيل القيم والمعايير **التحكم:** الهيمنة على عناصر البيئة وتوجيهها.

وهناك تقسيم آخر للتعامل مع عناصر البيئة الخارجية يمكن استصحابه:

١ - **الإزالـــة**: بمعنى أن وجودها يمنع تحقيق الهدف، فالصراع معها صفري.

٢ - **الاستيعاب**: بمعنى إدماجها في العمل ومنحها بعض المكاسب التي تجعلها تسخر قدراتها لصالح المنظمة، وتوقف تدخلها السلبي المحتمل في نتيجة الصراع.

٣ - **التحـالف**: بمعنى إيجاد جبهة مشتركة ضد خصم مشترك يضر بمصالح أطراف الجبهة.

٤ - **المهـادنة**: بمعنى أن بعض عناصر الموقف تحتاج إلى اتفاق بتأجيل الصراع لمصلحة الطرفين بشكل مؤقت.

٥ - **المشـاغلة**: بمعنى صرف شيء من الجهد للتعامل مع أحد أطراف البيئة لمنعه من التدخل في نتيجة التدافع.

٦ - **التـجنب**: بمعنى الابتعاد عن عنصر معين في البيئة والتحرك في مساحة أخرى بعيدة عن مساحة هذا العنصر البيئي.

٧ - **التـوظيف**: بمعنى أن بعض عناصر البيئة التنافسية يمكن أن يلعب دوراً لصالح المنظمة وهو راغب في القيام به لمصلحته ابتداء، فيعان على هـذا الدور ويتم دعمه بغض النظر عن أهدافه الذاتية التي يمكن التعامل معها في مرحلة أخرى بعد أن يكون قد لعب هـذا الدور.

فمعرفة الخيارت المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع محيطها الخارجي، مهارة أساسية لنجاح أي منظمة في مسيرتها وتقدمها نحو أهدافها.

الوصايا السبع للاستراتيجيين

١. تحديد مستوى النظر للقضايا.

٢. تخيل المستقبل والتحرر من الميل للواقعية السالبة.

٣. النظر للداخل والخارج معاً.

٤. البحث عن العامل المميز.

٥. تطوير التفكير الإبداعي.

٦. التفكير في القيم.

٧. تحويل الرسالة إلى رموز.

الوصايا السبع للإستراتيجيين

١ ـ ضرورة تحديد مستوى النظر للقضايا:

عندما تفكر استراتيجياً، فأنت تنظر للمشهد من خلال نظرة الطائر، والتي تتسم بالبعد الشاهق والنظر لكل الصورة. ولكن البعد الكبير سيظهرها كبساط ممتد، وليس ذلك بمعين على أي عملية تخطيط.

ولذلك يلزم تحديد المسافة التي تريد بها رؤية المشهد الكلي المعبر عن الصورة، ومن ثم الانتقال والاقتراب من الأجزاء التي تحتاج لتفصيل أدق، وبالتالي لا ينظر الاستراتيجي لكل العملية على أنها تعميمات؛ بل هي عملية متعددة المستويات، يتم التمييز فيها بين القضايا المهمة والقضايا غير المهمة.

٢ ـ ضرورة تخيل المستقبل والتحرر من الميل للواقعية السالبة:

النظر إلى سيناريوهات المستقبل يستدعي تعليق أمرين:

١ ـ الخبرات السابقة. ٢ ـ إصدار الأحكام.

وعادة ما تكون هذه القضية صعبة جداً على البعض؛ حيث لا يجدون أرضاً يقفون عليها، فيتم الهروب إلى نوع آخر من التفكير، وهو المقارنات وبيان الفروق. بينما يميل المفكرون الاستراتيجيون إلى رسم صورة غنية للمستقبل المنشود، ويُعدُّون منظماتهم لمواجهته، والاستفادة منه يغرق غير المهيئين لهذا النوع من التفكير في استدعاء خبراتهم وأحكامهم المسبقة.

٣- ضرورة النظر للداخل والخارج:

الاستراتيجيون يقيمون توازناً في النظر بين داخل المنظمة وتغيرات الواقع المحيط ومؤثراته وانعكاساته وفرصه وأخطاره. وبالتالي لابد من التدرب على وضع المعايير، والنظام المنطقي لتقويم الموارد، والقدرات الداخلية وما توافر من ميزات استراتيجية، وبين البيئة الخارجية وما تشكله من تحديات وعقبات أمام الأهداف المرسومة.

٤- البحث عن العامل المميز:

تقويم صلاحية أي رؤية و تحويلها إلى واقع ورسالة للمنظمة يعتمد على اكتشاف، مدى اتفاق الجانب الذي تتميز به المنظمة مع رؤيتها، ومدى تحقيقه لها. فالمنظمة الخيرية قد تمتلك قدرات وميزات ولكنها قد لا تستفيد منها في حالة دخولها الجانب التجاري أو السياسي. وبدون تجانس ميزات المنظمة مع مستلزمات التنافس في مجالها لن يتحقق لها أي تقدم.

٥- تطوير التفكير الإبداعي من خلال استخدام الأشكال:

عندما نبحث عن صورة جديدة لطبيعة المنظمة وتموقعها في ساحة التنافس والصراع، نحتاج إلى أداة غير الكلمات تساعد في إنتاج هذه الصورة، وعندها تأتي الصور والأشكال التبسيطية لتعبر بشكل مبتكر عما نفكر فيه، ومن خلالها نستطيع أن نرى صوراً وعلاقات بينية لم نكن لنراها من خلال الكلمات. وكلما كانت الفكرة أبعد مما تعود الناس عليه منطقياً، كلما كانت مقاومتهم لها أكبر. وإذا لم تكن تنوي السفر منفرداً، ففكر في طريقة تستصحبهم بها، ليقدروها

معك، ويتعاملوا معها. وبالتالي تحتاج إلى خطة لتقسيم الفكرة الكبيرة إلى أجزاء، ليسهل التعامل معها على مستوى الفريق المصاحب. وقد لا يصبر المبدعون على المنظمات البيروقراطية، فينطلقون لبناء منظماتهم الخاصة، أو ينتمون لمنظمات تتقبل الجديد وتعطيه فرصة النمو. والقيادات التي لا تتمتع بالخيال لا تعد أيدٍ أمينة على مستقبل المنظمة ومصيرها.

٦ـ ضرورة التفكير في القيم:

والقيم تعني **الأمور التي يرى صناع الاستراتيجية أنها تهمهم** (أمور ذات قيمة في نجاح الاستراتيجية). إنها الوسائل التي يربط بها الاستراتيجيون بالمنظمة كذات حيَّة، وتحدد القوة المحفزة التي تحكم ما تقوم به المنظمة. وهي المسؤولة عن التفضيلات، والرغبات، والبغض والكره. والسبب في تقديم التضحيات للوصول بالمنظمة لأهدافها. والقيم هي التي تقدس إرادة الفعل والإنجاز. وهي مخزن الطاقة للفعل. والقيم هي الأقدام التي تقف عليها. وهي تمثل الكثير مما تؤمن به وهي التي تميز بين الرجاء والخوف. وترسم الخط الذي تقول عنده: يجب التوقف وممنوع التجاوز. وهي التي تحدد سجلك الأخلاقي من عدمه. ولا رؤية تساوي درهماً إذا لم تكن وراءها عاطفة عميقة تجعلك راغب في إنجازها واحتضانها والعيش بها. والقيم موضوع متعلق بالقلب والعقل معاً. ويتشكك الناس في من يطرح استراتيجية لا يتمثل قيمها في حياته. ولا يمكن صناعة استراتيجية بواسطة أناس لا تعنيهم النتائج المترتبة عليها.

٧. تحويل الرسالة إلى رموز:

تحويل الرسالة إلى **رموز دلالية**، له نفس أهمية الرسالة. وهذا صحيح بالنسبة لكل ما هو جديد وغير تقليدي. والاستراتيجية أمر يصعب تصنيعه وأصعب من ذلك نشره وتوصيله للمعنيين حتى لو اشتركوا بطريقة ما في صناعتها. وبالتالي الترميز حيوي لتوصيلها للناس ليتقبلوها وليمكن تفعيلها. والاستراتيجية التي لا تصل إلى القلب، لن تؤثر في مجريات الأحداث اليومية بحال. والترميز، هو عملية اتصال. وهو فن توصيل الرسائل لكل المعنيين بتنفيذها بشكلها البكر. وهي تحتاج إلى **ارتباط عاطفي بالجمهور**، وعلى أساسها يتحدد القادة المبدعون من غيرهم. فالوصول بالرسالة لدائرة أوسع ممن صنعوا الاستراتيجية مباشرة، هو العمل المباشر بعد صناعتها.

والفريق القيادي يحتاج إلى هذه السباعية كلها، كما يجب أن يبذل جهده لإيجاد لغة مشتركة للتفاهم بين أفراده، وللتعامل مع البيانات، ولبناء الثقة، وبالتالي يظهر الأفراد قيمهم ويتعاملون مع الغموض المصاحب **لمرحلتي تخيل المستقبل ومرحلة التفكير الإبداعي باستخدام الأشكال**. والقليل من الفرق القيادية تهتم لمثل هذه الأمور المهمة مما يقود لفشلها لاحقاً.

* * *

الفصل الثالث

صناعة الاستراتيجية

القسم الرابع

مقاربة صناعة الاستراتيجية

الفصل الثالث

القسم الرابع: مقاربة صناعة الاستراتيجية

مقدمة

أداة وخيارات

برغم أن صناعة الاستراتيجية **Formulation** في جوهرها هي عملية إبداعية، وليست ميكانيكية بمعنى أنها عمل فني في المقام الأول وليست مما يمكن تعلمه، ولكن محاولات مدرسة التخطيط الاستراتيجي - وقبلها مدرسة التصميم - بناء منهج لصناعة الخطة الاستراتيجية تعتبر محاولات مفيدة على الأقل في مجال التحليل **Analysis**، ونحن هنا سنستخدم تقنيات مدرسة التخطيط الاستراتيجي المتاحة في عملية التخطيط.

وغني عن الذكر أن التخطيط الاستراتيجي - كما ذكرنا سابقاً - يعد مناسباً تحت ظروف معينة تتسم بنوع من الاستقرار والوضوح والتغير بدرجة معقولة، والسبب أن **التخطيط يبنى على فرضيات عن الواقع** وعن التحولات المستقبلية المرتقبة، **وبقدر صدق هذه الفرضيات واستمرار وجودها تظل صلاحية الخطة قائمة**، ولكن حين تتغير هذه المسلّمات لايعود للخطة فائدة. وبالتالي لا بد مبدئياً من تحديد مدى صلاحية التخطيط الاستراتيجي كأداة **Tool** تستعملها المنظمة في مرحلة معينة وتحت شروط معينة **وليست أداة مطلقة من الاعتبارات**.

والتخطيط الاستراتيجي يقوم على ثلاثة أركان: التحليل، البناء، التطبيق.

ولغرض هذا الكتاب سنكتفي بركنين، هما: التحليل، والبناء.

التحليل والبناء

النموذج العام

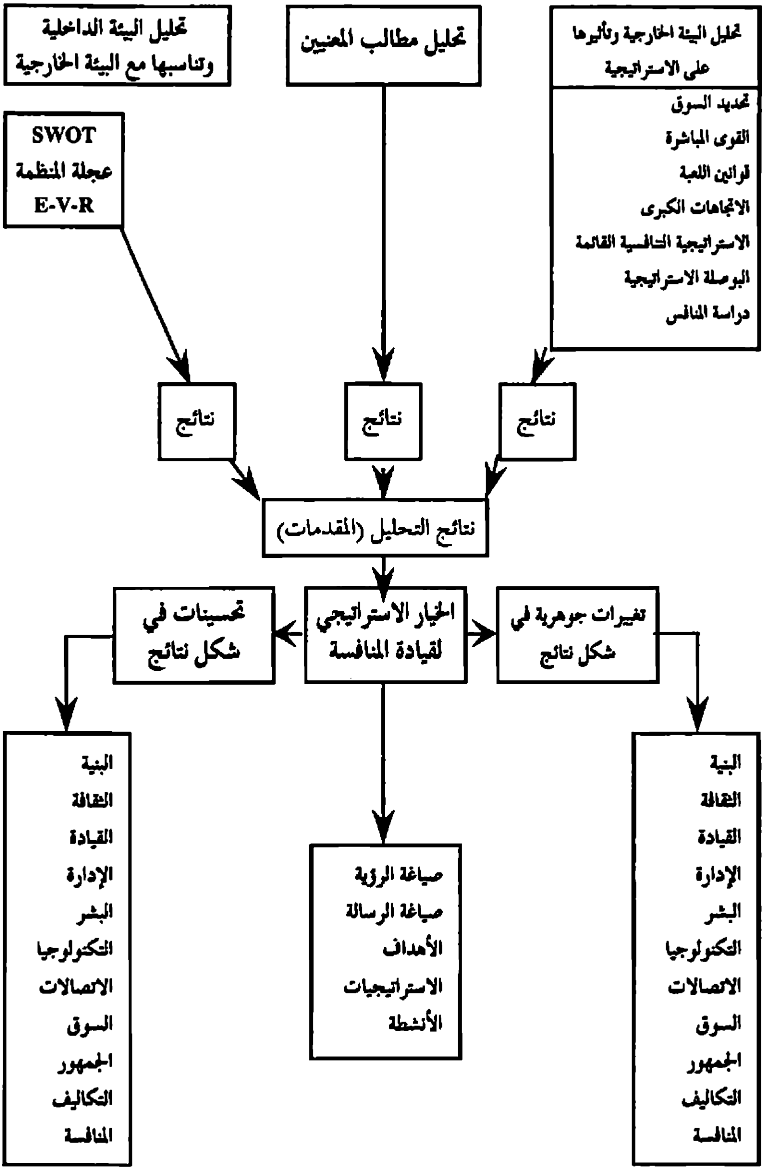
النموذج العام هو التصوري، أو نموذج تجريدي، لكيفية سير الأمور للوصول للنتيجة المرجوة. والنماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي وبغض النظر عن تنوعها تستبطن ثلاث خطوات:

الخطوة الأولى: التحليل الذي ينتج عنه الفرضيات أو المقدمات التي تقوم عليها الخطة، وهي عملية فهم شامل للذات وللآخر المقابل وللمحيط الذي تتم فيه عملية التدافع.

الخطوة الثانية: خطوة تكوين الاستراتيجية، حيث تتحدد الرؤية والرسالة والأهداف المحددة والسياسات لتصاغ بعدها البرمجة الاستراتيجية؛ أي المشاريع الكبرى المترتبة على الاستراتيجية. ومن ثم يتم الانطلاق إلى البرمجة الوسيطة للوظائف، كالإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية أو الإعلام أو العلاقات العامة أو البحوث والتطوير... إلخ. يتبعها البرمجة قصيرة الأجل للخطط العملية السنوية.

والخطوة الثالثة: وهي التطبيق والمتابعة.

ومن هذا المنطلق نقترح النموذج التالي للتخطيط:


تحليل البيئة الداخلية وتناسبها مع البيئة الخارجية
تحليل مطالب المعنيين
تحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على الاستراتيجية
تحديد السوق
القوى المباشرة
قوانين اللعبة
الاتجاهات الكبرى
الاستراتيجية التنافسية القائمة
البوصلة الاستراتيجية
دراسة المنافس
SWOT
عجلة المنظمة
E-V-R
نتائج
نتائج
نتائج
نتائج التحليل (المقدمات)
تحسينات في شكل نتائج
الخيار الاستراتيجي لقيادة المنافسة
تغيرات جوهرية في شكل نتائج
البنية
الثقافة
القيادة
الإدارة
البشر
التكنولوجيا
الاتصالات
السوق
الجمهور
التكاليف
المنافسة
صياغة الرؤية
صياغة الرسالة
الأهداف
الاستراتيجيات
الأنشطة
البنية
الثقافة
القيادة
الإدارة
البشر
التكنولوجيا
الاتصالات
السوق
الجمهور
التكاليف
المنافسة

الخطوة الأولى

التحليل

إن عملية التحليل تهدف في نهاية المطاف لتغذية كتابة الخطة بإجابات عن ثلاثة أسئلة :

هل نحتاج لتغيير الاستراتيجية القائمة؟

ما المبادرات الكبرى التي سنعتمدها؟

ما مناطق التحسينات ذات الأولوية؟

كما هو واضح في النموذج السابق .

- **ضرورة التحليل وصعابه:**

* المناخ المعاصر يتميز بتغيرات وتحديات مختلفة عن الماضي ويمكن النظر إليها كالتالي :

١ـ أنها أكبر مما كانت عليه .

٢ ـ أنها أكثر تنوعاً .

٣ـ أنها أسرع وتيرة .

٤ ـ أنها أقوى تأثيراً .

٥ ـ أنها أكثر تنافسية .

٦ ـ أنها أكثر تطلباً للموارد .

* ونجاح المنظمات مرهون بعدد من العناصر أهمها :

١ـ القدرة على القراءة الاستراتيجية للمناخ .

٢ ـ القدرة على إرضاء المعنيين .

٣ـ القدرات الاستراتيجية التنافسية .
٤ ـ القدرات الاستراتيجية في التطبيق والتغيير .
٥ ـ قدرة وجودة خدمة الجمهور .
٦ ـ القدرات الوظيفية .
٧ـ القدرة على تجنب الفشل والأزمات .
٨ ـ القدرة على الإدارة الأخلاقية وضمن المسئولية الاجتماعية .

* تقويم بعض المنظمات غير الربحية يبدو صعباً في ظل ضبابية تحديد معنى النجاح ومعنى الزمن ومعنى الكم، وفي ضوء الإطار التبريري القابل للعديد من التفسيرات .

* يبدو أفق ما يراد تحليله بالنسبة للمنظمات واسعاً بشكل قد يشل المنظمة عن اتخاذ القرار، حيث يمكن أن تغرق في بحر من التحليلات والمعلومات فلا تتبين الاستراتيجي المهم من الفرعي وغير المهم، ولذلك يلزم الاحتياط **وتقليص الدائرة على جرد عمليات معينة** يرى أنها الأهم على مستوى التأثير الاستراتيجي . والتحليل **يعتمد أيضا على الجهة التي تريد التخطيط وموقعها في الهرم الإداري**، فهي قد تكون المؤسسة أو الوحدة الربحية أو الوحدة الوظيفية، وبالتالي ما يتم تحليله سيختلف بالضرورة .

* الهدف الأعلى لتحليل الوضع هو التعرف على الاتجاهات الأساسية والقوى والظواهر الخارجية والداخلية التي من المحتمل أن تؤثر على عمل وتطبيق الاستراتيجية .

* الانتباه أن عملية التحليل الاستراتيجي والمشاركة فيها تعني فرصة لتوحيد رؤية المنظمة وتقارب الفريق العامل وتوحيد لغة

الخطاب والاشتراك في بناء الاستراتيجية وبالتالي المسئولية عنها .

- **مشكلة فريق التحليل:**

ولكن قبل أن نغوص في عملية التحليل الاستراتيجي يلزم التنبيه على قضايا معينة :

هناك أربعة أنواع من الاستراتيجيات التي تنشأ عن صناعة الاستراتيجية من زاوية **جودة الاستراتيجية المنتجة ومدى الالتزام بها :**

الاستراتيجية الهزيلة:

حيث جودتها منخفضة ، والالتزام بها منخفض ، وهي تنشأ عادة من عدم إيمان المنظمة بالتخطيط في نفس الوقت الذي تتبنى الشكل الخارجي له ، فتصدر وثيقة فيها كل مفردات التخطيط الاستراتيجي ومن ثم توضع على الرف ليعود كل إلى ما كان يقوم به وما تعود عليه ، أو تصدر المنظمة وثيقة مثقلة يرى الموظفون أنها غير قابلة للتطبيق ومن ثم يعودون لما تعودوا عليه .

الاستراتيجية التي يعملها الاستشاري:

هنا يكلف استشاري خارجي بعمل الاستراتيجية للمنظمة وتكون الاستراتيجية عالية الجودة ، بينما يكون الالتزام بها منخفضاً . فالبعض يستخدم جزءاً منها لأنه كان ينادي به من قبل ويترك الباقي ، والبعض يقول : هي غير مناسبة في هذه المرحلة . والبعض يقول : هي لا تناسب ظروفنا ، والبعض ينتقصها ويطعن في المعلومات التي تحتويها .

الاستراتيجية العمياء:

استراتيجية هزيلة ، ولكن الالتزام بها عالٍ . وهي تنتج عن فريق

خبرته الجمعية التاريخية محدودة، حيث إن الجميع يعمل في نفس المنظمة منذ فترة طويلة أو في نفس المجال، وبالتالي فقدرتهم على تخيل استراتيجية جديدة محدود، وسوف تقتصر نقاشاتهم على زيادات تحسينية للاستراتيجية القائمة. ويشير Cliff Bowman 1996 إلى أن النقاشات الاستراتيجية قد تأخذ ثلاثة مستويات رئيسة:

١ ـ مستوى نقاشات منطقة الراحة للجميع:

حيث تحد خبرات الماضي المشتركة بشكل حاد من مساحة النقاش واتساعه. فيتم تجنب القضايا الحرجة والمثيرة للجدل، وبالتالي تظل حدود النقاش في التحسينات ولا تتجاوزها حرصاً على التوافق العام. ولكن ما لم يدخل الفريق المنطقة الثانية ـ وهي منطقة التوتر ـ فلا جدوى من التفكير الاستراتيجي.

٢ ـ مستوى منطقة التوتر والحوار الجاد:

والجميع يستشعر التوتر عند الدخول في هذه المنطقة، ومن السهولة أن يتم الانسحاب منها بسرعة والانزلاق للمنطقة الأولى، وهي استجابة متوقعة. والمواضيع التي تكمن في هذه المنطقة إما من جنس العلاقات البينية بين الأطراف أو التقدير الواقعي للقدرات أو أسلوب القيادة في هذه المرحلة أو طرح قضايا لا تريد القيادة أن تلمس أو تفتح (**البقرات المقدسة**). والحقيقة بدون الدخول إلى هذه المنطقة لا أمل يرجى في صناعة أي استراتيجية ذات معنى. وعند الدخول الجدي في هذه المنطقة قد تظهر علامات التوتر مثل أن يحاول أحد الأطراف إسقاط كل مقترحات طرف آخر إما بطريقة عدوانية أو بطريقة ماكرة. وفي حالة عدم مواجهة القضايا الحساسة سيخرج الجميع متفقاً لكن لن يتحرك أحد لأي عمل ذي قيمة.

٣ ـ مستوى المسلَّمات الحاكمة:

هناك قضايا مسلَّمات وفرضيات عن الواقع مشتركة عند الجميع، ويتعامل معها على أنها غير قابلة للنقاش، وقد تشمل تصوراً عن الجمهور ورغباته، وعن طبيعة المنافس وتشخيصه، وعن عوامل القوة في المنظمة. وعادة ما تكون هذه المواضيع مستكنة وغير معبر عنها ومن النادر الحديث عنها، وبالتالي لا تتم مناقشتها ولكنها تشكل ما وراء الستار لكل النقاشات الاستراتيجية. وكلما كانت خبرات الفريق مشتركة؛ زادت نسبة هذه المسلَّمات. وهذه المسلَّمات الحاكمة تشكل عندهم أداة تفسير للواقع، وعدسة النظر إليه. فالواقع لا يتحدث عن نفسه، ولكن أدوات الترجمة العقلية تترجمه لنا بنسبة من النسب بناء على خبرات الماضي. وبالتالي عندما يشترك الجميع في نفس الأفكار فمن الصعب تحويلهم لاستراتيجية جديدة. أو دعوتهم للقيام بالأمور بشكل يختلف عما تعودوه. و لكن عندما يقر الفريق بهذا القصور فيكون بإمكانه التغلب عليه باستخدام التكنيكات الملائمة عبر إثارة الأسئلة المناسبة، أو بطلب أحد من خارج المجموع ليطرح أسئلة جذرية تتحدىٰ المسلَّمات وتفتح الصندوق المغلق.

* **وعلامات الصحة في أي فريق تحليل استراتيجي سليم ثلاث:**

١ ـ الاشتراك الجاد في الحوارات.

٢ ـ احترام المشاركين وإسهاماتهم.

٣ ـ تحدي المسلَّمات الفكرية والفرضيات والقضايا المسكوت عنها (البقرات المقدسة).

* **والناس في تعاملهم مع جلسات التخطيط الاستراتيجي أربعة أصناف:**

١ ـ **المتململ**: عاطفي، غاضب، متوقف عن التفكير، ويبدو مهدداً للمجموع.

٢ـ المنعـزل: فاقد العزم والرغبة، يبدو غير ذي قيمة للعملية، ليس مشاركاً في أي نقاشات.

٣ـ الرافض: يشتكي باستمرار، يمرر المواضيع لغيره، لا يبدي نضجاً، وقلقاً.

٤ـ المشـارك الناضج: متفاعل، يحترم الآخرين ومحترم من قبلهم، يتحدىٰ المسلَّمات، ويهتم للنتائج.

* **وتشمل عمليات التحليل الاستراتيجي:**

١ ـ تحليل البيئة الخارجية.

٢ ـ تحليل البيئة الداخلية.

١ـ تحليل البيئة الخارجية

* **دراسة البيئتين الصغرى والكبرى المحيطتين بالمنظمة:**

و البيئة الصغرىٰ هي المباشرة للمنافسة، والبيئة الكبرىٰ هي أثر التغيرات في البيئة الكبرىٰ المحيطة. وسنتناول هذه القضايا من خلال معالجة:

١ـ تحديد السوق (مكان لقاء المنتج أو الخدمة بالجمهور أو الباعة والمشترين المؤثرين في السعر).

٢ـ تحديد القوىٰ المباشرة المؤثرة في السوق.

٣ـ تحديد قوانين اللعبة.

٤ـ تحديد القوىٰ والاتجاهات الكبرىٰ المؤثرة **PESTLE**.

٥ـ تحديد ماهية الاستراتيجية التنافسيه القائمة.

٦ـ تحديد البوصلة الاستراتيجية

٧ـ دراسة المنافس.

أ ـ دراسة البيئتين الصغرى والكبرى المحيطتين بالمنظمة

١ ـ تحديد السوق :

إن السؤال الجوهري الذي تجيب عليه هـٰذه المرحلة من التحليل هو : ما الذي يمكن أن يحدث في السوق الذي نعمل فيه؟ والسؤال المنطقي الذي يطرح نفسه تلقائياً : ما هـٰذا السوق الذي نتنافس فيه؟ وسنعتبر تلك بداية الانطلاق للتحليل.

معظم المنظمات تسعى وراء جمهور ما وتريد إقناعه بأن يعطي ولاءه لمنتج معين أو خدمة معينة أو فكرة معينه، وأن يظهر هذا الولاء بدفع مال أو جهد أو حتىٰ ورقة انتخابية أو استجابات متنوعة كما هو الحال في مطلب الاحزاب التنافسية مثلاً! ولكن الكل يبيع بضاعة معينة ويرغب من الجمهور أن يشتريها. وبالتالي نحن أمام مصطلحين لابد أن نميز بينهما حتىٰ نستطيع السير في هـٰذه المناقشة وهما مصطلحا : «الصناعة»، و«السوق». والمقصود بالصناعة **Industry** هي مجموعة من المنظمات التي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات لذات السوق. والمقصود بالسوق **Market** في المصطلح الاقتصادي كل هـٰؤلاء الباعة والمشترين الذين يؤثرون في السعر في مكان ما، سواء كان مادياً أو افتراضياً عن طريق تبادل أشياء ذات قيمة. ولو أردنا المقاربة في المجال السياسي لقلنا إنَّ جميع الأحزاب التي تستهدف بأفكارها نفس الجمهور تمثل الصناعة، وجميع من يؤثرون علىٰ ولاء الجمهور وما يدفعه للتعبير عن هـٰذا الولاء يمثلون السوق. وبالتالي يتأسس مستوىٰ من المقاربة بين المجالين، ففي السوق الاقتصادية يدفع المشتري نقداً،

وفي السوق السياسية يشتري بتقديم شواهد الولاء مثل: صوته الانتخابي، ومساندته المتنوعة للجهة التي يدعمها. وبالتالي سنستصحب هذا المعنى معنا ونحن ندخل مجال تحليل المنافسة.

فأول المطالب المنطقية: تحديد الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وتحديد السوق أو الأسواق التي تستهدفها، وكذلك تحديد ما يتم تبادله، وآلية الدفع وشواهده. إن الدقة في تعريف السوق أو الأسواق التي تستهدفها المنظمة، ضرورة لتحديد أمرين لا غنى عنهما لنجاح أي منظمة في خوض المنافسة على قلب وعقل الجمهور المستهدف وهما:

- تحديد رغبات الجمهور المستهدف.
- تحديد المنافسين من وجهة نظر الجمهور.

وهذا هو قلب صناعة الاستراتيجية.

ما الوضع القائم في السوق أو الأسواق التي تستهدفها المنظمة؟

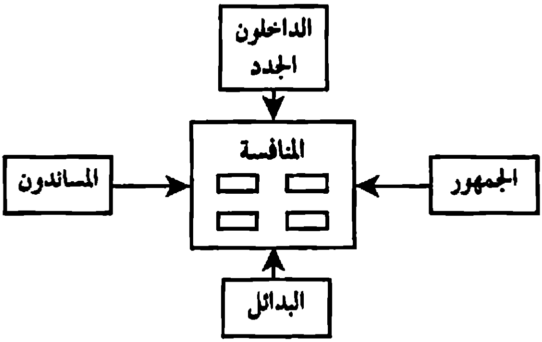
الآن وقد حددنا الأسواق التي تعمل بها المنظمة بدرجة ما، سننتقل للتحليل المنهجي للقوى التنافسية التي تؤثر على هذه الأسواق. إنه لمن النادر أن تستهدف منظمة ما سوقاً واحداً فقط. وفي الغالب تستهدف المنظمات عدداً من الأسواق. وفي كل سوق ربما كانت هناك أجزاء **Segments** ذات متطلبات خاصة (والـ **Segment** هي مجموعة من الجمهور ذوي احتياجات متماثلة، وبالتالي يتم استهدافهم بما يناسبهم من منتج أو خدمة أو خطاب.

والوضع القائم في أي سوق (بالمعنى الواسع) تتنازعه قوى مباشرة وقوى غير مباشرة، وسنستعرض ابتداء القوى المباشرة ثم القوى الأبعد.

٢ ـ من القوى المباشرة المؤثرة؟

حدد القوى الخمس في مجالك والمؤثرات الأخرى:

قـمنا بتـحـوير نموذج «بورتر» لغـرض توسـيع نطاقـه من المجـال التـجاري ليشـمل مجـالات أخرىٰ محـتملة كالمنظمات غيـر الربحيـة والمنظمـات السيـاسية ، ووضـعنا البـديـل الاقـتصـادي بـين قـوسـين في سياق الحديث عن الموضوع . والقوىٰ الخمس التي سنتحدث عنها هي :



١ ـ المنافسة بين القوىٰ القائمة . ٢ ـ أخطار دخول قوىٰ جديدة .

٣ ـ الجمهور (المشترون) . ٤ ـ المساندون (الموردون) .

٥ ـ البدائل .

وسنتناول كل واحدة منها بشيء من التفصيل .

١ ـ المنافسة بين القوى القائمة:

ويقـصـد بـهـا شـدة المنافسـة بين المتنافسين ، والسـؤال : هل هناك صراع شديد علىٰ الكسب عبر آليات المجال المختار؟ فقد يشهد العمل في المجـال السياسـي حركة قـوية في بناء عـمل إعلامي ودعـائي كبير ،

وتحركات في التحالفات والإبداع في المواقف وسرعة الاستجابة للحدث والقرب من الجمهور والتجذر الاجتماعي والتعريف بالذات إقليمياً وعالمياً . . إلى آخر ما يستلزمه أي عمل سياسي ناضج. أو في حال العمل التجاري قد تحتدم المنافسة حول تخفيض الأسعار وإبداع منتجات جديدة أو الحملات الدعائية والترويج أو طرق الدفع المبتكرة. وقد يكون المشهد هادئاً حيث لا يرغب أحد في أن يهز توازن السوق. والسؤال الذي يطرح نفسه، **كيف نُقوِّم المنافسين؟**

سنعود لهذا السؤال في نهاية التحليل المتعلق بالبيئة الخارجية.

المواضيع التي تحتاج لقرارات	
حالة المنافسة المستقبلية المتوقعة	
التغيرات القانونية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات التكنولوجية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات الاجتماعية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات الاقتصادية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات السياسية المستقبلية المؤثرة	
المنافسة القائمة اليوم	

٢ـ أخطار دخول قوى جديدة:

عندما تقوم منظمات جديدة بدخول السوق تجلب معها قوة استيعابية جديدة. وإذا كان حجم المتعاملين في السوق هو ذاته؛ فمن الطبيعي أن يأخذ القادم الجديد من حصص الآخرين. وعندها لابد أن يقدم ميزة تنافسية معينة، ربما تتمثل في انخفاض السعر، وربما في مواصفات المنتج، أوالخدمة، أو في الجودة. وفي حال المنظمة

السياسية، ربما تتمثل في جدة الطرح أو نوعية الاتصال بالقوى الاجتماعية، أو الصورة العامة، أو الانفتاح على الجمهور. . . إلخ.

والداخلون الجدد قد يعانون من صعوبات في الدخول؛ لأسباب، أهمها:

- توفر قدرات عالية عند القوى القائمة بسبب حجم العمل الذي يمكن أن تديره، وبالتالي تستطيع أن تخفض التكاليف حيث تمتصها في الحجم، وبالتالي تعجز المنظمات الصغيرة عن مجاراتها.
- حجم الخبرة التراكمية للمنظمات القائمة. فعندما تتوافر للمنظمات خبرات طويله تجعلها تقوم بالعمل بطريقة أكفأ يصعب على الجديد منافستها.
- وجود حقوق الملكية الفكرية وحقوق الاختراع عند القوى القائمة.
- وجود الولاء من قبل الجمهور لمنظمة ما.
- عظم تكاليف الدخول يحط من عزيمة الراغبين في الدخول.
- صعوبة الوصول لقنوات التوزيع والاتصال بالجمهور.

المواضيع التي تحتاج لقرارات	
الداخلون الجدد في المستقبل	
التغيرات القانونية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات التكنولوجية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات الاجتماعية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات الاقتصادية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات السياسية المستقبلية المؤثرة	
الداخلون الجدد اليوم	

٣ ـ الجمهور وخياراته:

إن الجمهور هو العنصر الأساس في نجاح المنظمات أو فشلها، وبالتالي تزداد قوته أمام المنظمات التي تطلب وده في الحالات التالية:

- عندما يتكتل ويفاوض بشكل كتلة يستطيع أن يحصل على مكاسب.
- عندما تكون عملية تغيير الولاء غير مكلفة.
- عندما يزداد المعروض من المنظمات الصغيرة.
- عندما تكون قيمة الشيء المعروض منخفضة في عين الجمهور.

المواضيع التي تحتاج لقرارات	
خيارات الجمهور المستقبلية المتوقعة	
التغييرات القانونية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات التكنولوجية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات الاجتماعية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات الاقتصادية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات السياسية المستقبلية المؤثرة	
خيارات الجمهور اليوم	

٤ ـ المساندون:

ورغم أن النموذج الأصلي يتحدث عن الموردين في حال المنظمة التجارية ـ وأهمية الموردين معروفة وتأثيرهم على السعر مفهوم،

ولكن عملياً المساندة قد تشمل ما هو أوسع من مجرد التوريد، فهي قد تشمل الدعم المالي والدعم الفني والدعم الإعلامي والدعم السياسي . . . إلخ . وكل هذه، لها تأثيرها على الوضع التنافسي للمنظمة في كل الأحوال .

	المواضيع التي تحتاج لقرارات
	حالة المساندة المستقبلية المتوقعة
	التغييرات القانونية المستقبلية المؤثرة
	التغييرات التكنولوجية المستقبلية المؤثرة
	التغييرات الاجتماعية المستقبلية المؤثرة
	التغييرات الاقتصادية المستقبلية المؤثرة
	التغييرات السياسية المستقبلية المؤثرة
	المساندون اليوم

٥ ـ تهديد البدائل:

لا يجب النظر الاستراتيجي فقط للبدائل المباشرة للخدمة، أو المنتج، أو للمنظمات التي تعمل في نفس المجال، ولكن عند توسيع النظر، سنجد أن نفس الجمهور قد يجد بدائل ذات طابع مختلف تسكن عنده الحاجة وتشعره بالرضى، فقد يستبدل الفرد حبة الشيكولاتة بحبة الحلوى رغم اختلاف الموضوعين، وقد يستبدل الفرد المنظمة السياسية بالمنظمة الاجتماعية رغم اختلاف الموضوعين . وبالتالي على المنظمات أن تدرس مثل هذه البدائل، التي قد تأكل من رصيدها و تقلل من جمهورها .

المواضيع التي تحتاج لقرارات	
تهديد البدائل المستقبلية المتوقعة	
التغيرات القانونية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات التكنولوجية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات الاجتماعية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات الاقتصادية المستقبلية المؤثرة	
التغيرات السياسية المستقبلية المؤثرة	
تهديد البدائل اليوم	

والسؤال الذي يطرح نفسه:

كيف ستتعامل استراتيجياً مع هذه القوى التي اكتشفتها في محيطك التنافسي؟

ثم وسع دائرة النظر واستشرف المستقبل. بعد أن عرفت ما هو قائم أجب عن السؤال المهم الآخر:

ما توقعاتك للتغيرات المستقبلية في محيطك التنافسي؟

وما الذي ستفعله للاستعداد لها؟

يجب أن توضع قوى مؤثرة أخرى في الاعتبار:

- بروز احتياجات جديدة عند الجمهور.
- عروض أو خدمات مبتكرة.
- طرق تسويق جديدة.
- انتشار المعرفة بسر الصنعة فما تحسنه أمكن أن يتعلمه غيرك.

٣ ـ تحديد قوانين اللعبة في هذا السوق:

كيف تكتشف قواعد اللعب في المجال الذي تعمل فيه؟

ربما يدرك القادة بشكل أو بآخر قواعد اللعب في المجال الذي يتنافسون فيه. والأنشطة التي قد تكشف هذه القواعد تبدأ بعملية العصف الذهني حول كيف تتم اللعبة، والقضايا التي تعتبر مقبولة ولا يطرحها أحد للنقاش لطرق التصرف في هذا النوع من الصناعة. هذه الأنشطة المسكوت عنها غالباً والتي تعتبر طرق التصرف فيها من المسلَّمات يجب أن تخرج من تحت السطح لتوضع على السبورة وتقوم. وكل جزء من العمل يتم طرح القواعد المتبعة فيه وكتابتها بشكل منظم. ففي المنظمات التجارية ربما تمت مناقشة عمليات مثل: المشتريات والعمليات والتوزيع والتسويق والمبيعات والخدمات والتطوير التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية وبنية المنظمة ونظمها المختلفة. وفي المنظمة السياسية ربما تتم دراسة آلية زيادة كوادر الحزب وآلية اتخاذ القرار فيه وآلية التثقيف وآلية الإعلام والعلاقات العامة والتمويل... إلخ. وبالتالي يتم تحديد ماهية الجوانب التي يقوم بها الجميع بشكل متماثل في الصناعة وماهية الجوانب التي تتم بشكل مختلف.

وقواعد اللعبة هي: ما يقوم به الجميع بشكل متماثل. وهنا تكمن الفائدة في تحدي الوضع والتفكير في القيام بالعمل بطريقة مختلفة، **وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.**

٤ ـ تحديد القوى والاتجاهات الكبرى المؤثرة:

تقع المنظمات وساحات التنافس في قلب محيط وسياق أكبر، وهذه القوىٰ المؤثرة يمكن معالجتها من زاوية المجالات التالية ومن خلال نظام PESTLE حيث:

Political	= P السياسة
Economic	= E لاقتصاد
Social	= S الاجتماع
Technological	= T التكنولوجيا
Legal	= L القانون
Enviromental	= E البيئة

وهٰذه المجالات تتفاعل مع بعضها البعض، فمثلاً عندما يكون هناك ركود اقتصادي تتحول الأولويات السياسية من معالجة التضخم إلىٰ تنشيط الاقتصاد وإطلاقه من حالة الركود. وتتفاوت المنظمات في مدىٰ حاجتها لدراسة هٰذه الجوانب، فهي قد تكون في غاية الأهمية للشركات العالمية التي تعمل علىٰ مستوىٰ العالم، وقد تكون قليلة الأهمية لمؤسسة صغيرة تعمل في منطقة محدودة. كما أن المجالات تختلف أهمية تأثيرها علىٰ المنظمات بحسب نوع المنظمات، ففي المنظمات السياسية قد يكون التأثير أكبر (انظر أثر سقوط الاتحاد السوفيتي علىٰ الأحزاب الشيوعية في العالم)، أو حتىٰ في المنظمات التي تتأثر بالحالة السياسية العالمية مثل المنظمات الخيرية العابرة للحدود (انظر أثر أحداث الحادي عشر من سبتمبر عليها).

وبالتالي ليس من الضروري أن تدخل جميع النقاط في الحساب، ولكن ينظر لها ولتأثيرها على ساحة التنافس حسب تقدير الفريق، وليس من خلال تعبئة الاستمارات الملحقة بشكل ميكانيكي، فهي موضوعة للإرشاد لا لحصر كل شيء فيها. وبالتالي يسع الفريق التركيز على أهم القضايا، دون التشتت وزيادة الكم الورقي.

ويمكن عمل نفس النماذج لقضايا البيئة وقضايا التشريعات. والمنظمة عندما تدرس القضايا التي يحملها المستقبل وتضعها في اعتبارها من اليوم وتتخذ بشأنها قرارات سواء بتضمين الخطة بعض الإجراءات الاحترازية، مثل ضرورة متابعة مؤشرات معينه للتنبؤ بوقائع معينة، أو بعمل تغييرات في العمليات، أو في المنتج، أو الخدمات، أو في الأسواق؛ حينها تمارس التخطيط على نور وهدى، بحيث تستعد للمستقبل باتخاذ قرارت في الحاضر.

في نهاية التدريب سيكون على الفريق تقرير التغييرات التي سيعملها من اليوم وسيضعها في الخطة الجديدة للاستعداد للمستقبل.

القضايا المترتبة على نظام PESTEL		
القضايا التي توضع في الاعتبار	القرار بشأنها	الملاحظات

٥ ـ تحديد ماهية الاستراتيجية التنافسية القائمة:

إنَّ سؤال الاستراتيجية، ينصب على كيفية اكتساب الميزة التنافسية، وكيفية المحافظة عليها. والميزة يجب النظر إليها من وجهة نظر الجمهور. فقد يكون الأمر الذي تعتقد المنظمة أنه ميزة، لا تستقبله الجماهير على أنه ميزة.

وفي المجال التجاري قدم بورتر نموذجاً يقول: إنَّ المنظمة التجارية مخيرة بين ثلاث استراتيجيات محتملة للتميز:

أولها: قيادة التكلفة بمعنى أن تستطيع المؤسسة تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين وتبيع بسعر متوسط، وبالتالي تحقق أرباحاً جيدة.

ثانيها: ميزة الاختلاف بمعنى تقديم شيء لايقدمه الآخرون ويحظى بتقدير الجمهور، وبالتالي يسمح للمنظمة بزيادة مبيعاتها أو رفع أسعارها.

الثالثة: استراتيجية التركيز؛ بمعنى أن تقوم المنظمة بتطبيق سياسة قيادة التكلفة أو ميزة الاختلاف في جزء من السوق مركز يسمح لها بالتميز عن المنافسين الذين يتحركون في قطاعات كثيرة من السوق.

ولكننا نفضل هنا استخدام نموذج آخر، وتوسعة استخدامه لتفسير الظاهرة الاقتصادية والظواهر الأخرى التي تعتمد على جمهور ما لنجاحها، وهو ما يعرف بالبوصلة الاستراتيجية **STRATEGIC CAMPASS**.

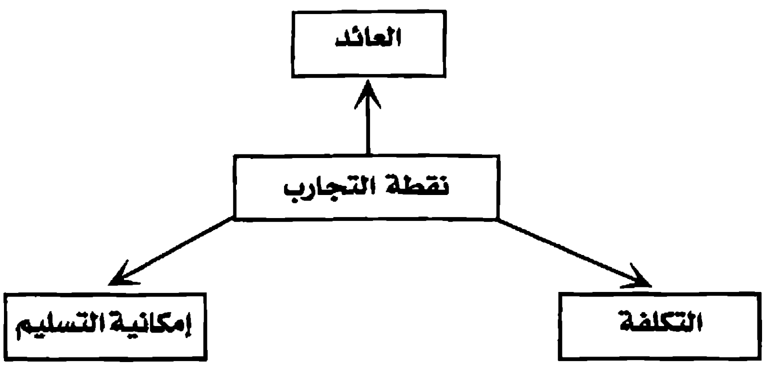
٦ ـ تحديد البوصلة الاستراتيجية:

الواضح أن المنظمات تعرض سلعة، أو خدمة، أو فكرة ذات قيمة ما، على الجمهور المقصود أياً كان هذا الجمهور. وهي تطالبه بأن يدفع ثمناً ما مقابل هذه السلعة. والسؤال كيف يتخذ الجمهور قراره بالشراء سواء المادي أو المعنوي لسلعة ما أو خدمة أو فكرة؟ وبالتالي نحن نركز هنا في دراسة الاستراتيجية من زاوية الجمهور وليس كما هي في النموذج السابق حيث التركيز على المنظمة.

وهذا النموذج يبين أن هناك فارقاً بين السعر أو التكاليف التي سيتحملها الجمهور، وبين مفهوم القيمة التي يراها الجمهور للشيء الذي سيحصل عليه مقابل السعر المدفوع. والجمهور حين يشتري سلعة ما، لا يفكر في السعر المدفوع مباشرة فقط، ولكنه يدخل في اعتباره أيضاً تكاليف التشغيل والصيانة والتأمين، ويقارن ذلك بالخيارات الأخرى المتاحة. ولكن غالباً ما تتساوى الخيارات أمام الجمهور أو تتقارب، فكيف يمكن عمل الفارق الاستراتيجي؟ إن الحل المنطقي يكمن في خيار من اثنين: **الأول**: إيجاد طريقة لتخفيض السعر. **الثاني**: إيجاد طريقة لجعل السلعة تبدو في أعين الجمهور أكثر قيمة من سلعة المنافس. والسؤال: هل هذا الكلام منطبق على المنظمة التجارية فقط أم يشمل غيرها؟

فماذا عن المنظمات التي تعمل في مجال آخر ـ كالأحزاب مثلاً ـ هل ينطبق عليها النموذج؟! لو نظرنا للمفهوم الأساس، وهو أن هناك طرفاً يعرض فكرة ووعداً من نوع ما، مثل التغيير والمستقبل الأفضل، وأنه في حالة مساندته قادر على الوصول وتقديم

الأفضل. . . إلخ، وهناك جمهور عليه أن يدفع عن طريق دعم الحزب من خلال أوراق الاقتراع، أو من خلال النِّضَال، وتحمل تبعات اختيار هذا الحزب؛ لأمكننا أن نرىٰ جانب الشبه والمقاربة. والآن نحتاج أن نفسر سبب إقدام الجماهير أو إحجامها عن الدعم من خلال بعد ثالث ضروري في التفسير في الحالة السياسية، وهو بعد إمكانية التسليم (الوصول وتقديم الأفضل). فحين يدعو حزب ما لمساندته فالسؤال المطروح هل ما يطالب به هو عين ما يريده الجمهور؟ فإذا كان الجواب بنعم. فالسؤال الثاني الذي يطرح نفسه: ما السعر المطلوب دفعه؟ ولنفرض أن الجمهور كان مستعداً لدفع الثمن، فهل حُلت المعادلة؟ الحقيقة لا. . ! فالسؤال الذي يستشعره الجمهور دون حسابات معقدة هو مدىٰ إمكانية الوصول للنتيجة أو فاعلية الاستراتيجية المتبعة! وهو البعد الذي يغيب عن أذهان كثير من المحللين، وذلك ما يعبر عنه جوستاف لوبون بالحاسة السادسة عند الجمهور، حيث يستشعر بطريقة ما، أن هٰذه العملية قابلة للنجاح، أو أنها غير قابلة للنجاح. والنموذج التالي يعبر عن هٰذه الفكرة:



فالجمهور يقرأ أطراف الصراع، ويستشعر وزن كل طرف في المعادلة بطريقة غريزية أكثر منها تحليلية علمية. وحين تبدو له أن المعادلة قابلة للتغيير يقدم، وحين يبدو له أن جهده سيذهب سدىً فغالبية الجمهور تحجم.

وبفهم مثل هذه الأمور المتعلقة بالبوصلة الاستراتيجية يمكن بناء استراتيجية قابلة للتطبيق.

- **كيف يمكن استخدام نموذج البوصلة الاستراتيجية في التحليل؟**

- حدد الجمهور الذي تستهدفه بالفعل.
- اطلب منه أن يحدد ما الذي يقوم به مقابل المنافسين (الحقيقيين).
- اسأل كم الدرجة التي يعطيها لإمكانية نجاح استراتيجيتك التنافسية.
- احصر أهم خمسة أبعاد يهتم بها، ورتبها بحسب تكرارها.
- قوم أداء منظمتك في هذه الأبعاد عن طريق طرف خارجي.
- انظر أيها تريد أن تكون فيه مساوياً للمنافس، وأيها تريد أن تتفوق فيه على المنافس.

٧ ـ دراسة المنافس

لقد حددت الأسواق (الجمهور والمنتج) وحددت قوة الأطراف المتنازعة فيه بحسب حصصها من السوق المؤثر على الربحية (كما تراها المنظمة)، وبطريقة تقويمها لهدفها ومؤشراتها. وهنا تأتي قضية في غاية الأهمية وهي الإجابة عن أسئلة، مثل:

في حالة أن الخصم هو المتفوق: ما سبب تفوقه؟ وبالتالي يلزم معرفة سلسلة القوة عند المنافس، وهي تبدأ من عناصر الإسناد التي تتوافر له في مجالات الفكر والمال والقوة المادية، ثم من القيمة المضافة التي يخلقها تنظيمه لهذه الموارد أو العمليات الداخلية عنده أو في استراتيجيته التي يستخدم بها هذه القيمة المضافة للتفوق. إن التحديد الدقيق للعناصر السابقة هو ما يجعل عملية التقويم الداخلي لها معنى؛ إذ إن مفهوما القوة والضعف نسبيان، ولا بد لهما من مرجعية قياس، وهي في هذا السياق قوة الخصم وضعفه من خلال تتبع سلسلة القوة عنده وتحليلها، ويمكنك استخدام نفس معايير عجلة المنظمة لتقويم المنافس تفصيلياً ـ لو شئت ـ كما يمكن استخدام الإطار التحليلي في ذلك.

شكل إطار تحليل المعلومات عن المنافس

الاستراتيجية:
- كيف تدير منظمته عملية التنافس؟

الأهداف:
- ما أهداف المنافس الحالية؟
- هل أداءه الحالي يستجيب لمتطلبات أهدافه؟
- كيف يمكن أن تتغير أهداف منظمته؟

الفرضيات:
- ما المسلّمات التي يحملها المنافس عن مجال التنافس وعن نفسه؟

الموارد والقدرات:
- ما مصادر قوة المنافس ومصادر ضعفه؟

الاستنتاجات:
- ما المبادرات الاستراتيجية المختلفة التي يمكن أن يتبناها؟
- وكم درجة كفاءة استجابتهم لمبادرتك الاستراتيجية؟

إلى هنا فقد عرفت:

- السوق الذي تتنافس فيه (المنتج.والمكان).
- القوىٰ المؤثرة مباشرة في السوق.
- قوانين اللعبة السائدة فيه.
- الظواهر الكبرىٰ التي قد تؤثر عليك مستقبلاً.
- ماذا يتوقع الجمهور منك (بوصلتك الاستراتيجية).
- وضع المنافس واستراتيجيته.

في نهاية هذا الجزء تكون قد علمت الجوانب المؤثرة في عملية التنافس، والتي يجب أن تتفوق فيها أو في بعضها؛ لتصل للفوز.

٢ـ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

ويمكن استخدام ثلاث أدوات للقيام بذلك أو الاكتفاء بواحدة منها:

أ ـ نظام جرد مناطق القوة والضعف والفرص والأخطار SWOT.

ب ـ نظام E-V-R .

جـ ـ نظام عجلة المنظمة .

أ ـ نظام SWOT

وقد يستخدم نظام SWOT حيث :

Strengths	= S القوة .
Weakness	= W الضعف .
Oportunities	= O الفرص .
Threats	= T الأخطار .

● **الفرص والأخطار:**

الفــرص: هي أحداث متوقعة خارجية ترفع من احتمالية تطور الأداء . فقد تعني قواعد جديدة للتفوق على المنافسين. مواصفات جديدة، عمليات إنتاج جديدة، نظم توصيل جديدة، وهناك تغييرات قد تعطل المنافس مثل مروره بضوائق اقتصادية أو فنية أو اتجاهات جديدة عند الجمهور **(ما الفرص المتوافرة للتفوق على المنافسين؟)** .

الأخـطـار: هي الجانب المظلم من المحيط الخارجي، فقد توجد عوامل تعطل تنفيذ الاستراتيجية وتزيد الأخطار وتحتاج موارد جديدة أو تؤدي إلىٰ تآكل الميزات التنافسية الحالية، وفي النهاية تؤدي إلىٰ ضعف الأداء العام **(ما الأخطار التي نتوقعها والتي قد تؤثر على مركزنا التنافسي؟)**.

والنقاش حول الاتجاهات المستقبلية محتملة الحدوث قد ينتهي بالتركيز علىٰ ما يمكن أن يحدث سلباً بدل التركيز علىٰ الفرص التي تحتاج إلىٰ استثمار، الأمر الذي يجب تجنبه!

تركيز الجرد البيئي: لا بد أن تتوافر في أي اتجاه مناخي شروط محددة ليتم اعتباره في أثناء التخطيط، ونقترح التالي للفرز:

* حدد لكل عنصر مناخي له تأثير فرضية محددة، مثل سعر البترول سيتراوح بين ١٦ ـ ١٨ دولاراً للبرميل في الثلاث سنوات القادمة. فإذا لم يعن ذلك شيئاً لمجالك التنافسي فالْغِهِ من الاعتبار.
* ابحث في كل عنصر مؤثر عن قيمة الأدلَّة الداعمة له بالنسبة للتوقيت والمدىٰ التأثيري.
* حدد التأثير القصير المدىٰ والطويل المدىٰ لكل من الفرص والأخطار، واعزل العناصر الحرجة وركز عليها.

- **تقويم القوة والضعف:**

حين نضع في اعتبارنا نتيجة بحث البوصلة الاستراتيجية فيمكن تقدير نسبة:

القوة: هي ناتج المهارات والموارد العالية وباستخدامهما تتمكن المنظمة من القيام بمزيد من العمل، أو بالعمل بشكل أفضل من المنافسين. (**ما النقاط التي نحن متفوقون فيها على المنافس؟ وكيف يمكن استثمارها؟**).

الضعف: هو نقص يضعف من قدرة المنظمة على المجاراة أو التفوق على المنافسين (**ما نقاط الضعف التي تجعلنا أقل قدرة من المنافسين؟ وكيف يمكن حلها؟**).

ودراسة الضعف والقوة تتناول جميع مجالات المنظمة بمافي ذلك القدرات الوظيفية.

- **ففي المنظمة التجارية يمكن دراسة:**

وضع التصورات والتصميم، بما في ذلك التسويق والقدرات البحثية التكنولوجية وحقوق الملكية للمخترعات والتصميم والتمويل المتوافر للإبداع.

التوريد، بما في ذلك الوصول للمواد الخام والقدرة على إدارة شبكة التوريد بأقل كلفة.

الإنتاج بالمقارنة بالتكلفة والجودة والإنتاجية والسعة والجاهزية

لتقديم الخدمة ومرونة التصنيع.

التسويق، بما في ذلك القدرة على تغطية السوق، معرفة المستهلك، عرض خط الإنتاج، الاستجابة لطلبات الزبون، القدرة على الترويج والدعاية، القدرة على تقديم الخدمة. وقل ذلك عن **التمويل والإدارة**.

- **وفي المنظمة غير الربحية:**

يمكن دراسة القيادة، والإدارة، والهيكل، والثقافة، والبنية البشرية، والاتصالات، والتكنولوجيا، والتعاون البيئي، ودرجة معرفة الصراع، ودقة حساب التكاليف، ومدى معرفة الجمهور، ودرجة المهارة في إدارة المنافسة، ووجود الخطة الاستراتيجية، ووجود نظام التخطيط الاستراتيجي، والقدرات التطبيقية السابقة ومصاعبها.

ثم يمكن النظر للوظائف الحيوية، مثل: **مركز اتخاذ القرار والإعلام والتوجيه المعنوي والتثقيف والعلاقات العامة**... إلخ، من خلال استخدام نظام SWOT وتوظيفه لسبر المناطق الوظيفية.

- **التكنيك المستخدم:**

يتم توزيع أوراق SWOT على المشاركين لملئها على مدة يومين، ثم يتم جمعها وتصنيفها، ثم تحويلها إلى قضايا، ثم تحويلها إلى اقتراحات مثال:

قضايا تحليل SWOT

رقم الموضوع: ....

الفرصة		القوة	
الأخطار		الضعف	

وصف الموضوع: ....

السند العلمي: ....

ما يجب القيام به: ....

• **عيوب الأداة:**

وأداة **SWOT** كثيرة الاستخدام، ولكن لابد من التنبيه على نقاط ضعفها، فحين استخدامها تتنوع معايير القياس والمقارنة. فهناك من يقارن بالمنافس، وهناك من يكتب انطباعات دون معيار قياس، وهناك من يستخدم آراء المستشارين أو بحوثاً قرأ عنها كمعايير، وبالتالي ليس هناك معياراً موحداً عند الجميع. ثم حتى على فرضية وجود معيار واحد، فهناك زوايا متعددة للنظر للموضوع الواحد بحسب مستوى النافذة التي يطل كل من الفاعلين منها للمشهد، فمن يعمل على مستوى الإدارة العليا يختلف عمن يعمل في مستوى الإدارة الوسيطة، والذي يختلف بدوره عمن يعمل في مستوى الإدارة التنفيذية، ثم إن الأفراد عند تقويم نقاط الضعف في إداراتهم يقومون بعمل دفاعات عقلية تمنع تسمية الأمور بما هي عليه، وبالتالي لا تقال الحقيقة. ثم هب أن ذلك تم كما يجب، فمن يستطيع تحديد درجة الخطر ومدى قربه وكيف سيتفق الناس على ذلك مثلا؟

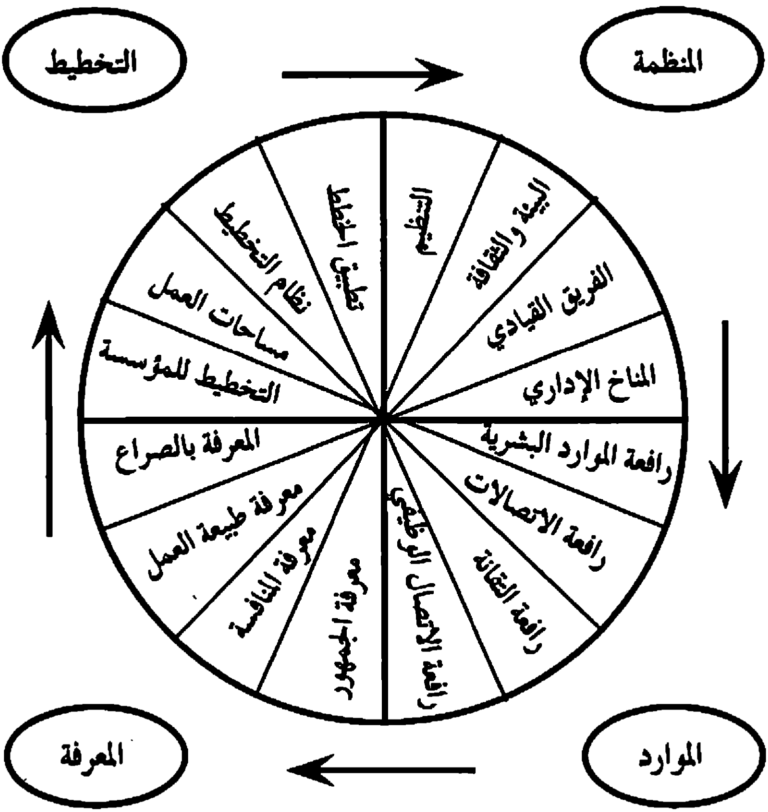
ب- نظام E-V-R

حيث أمكن تحوير الفكرة الرئيسة في الأداة السابقة إلى:

• **Environment البيئة**: ماذا يطلب الجمهور والمعنيون؟ وما القوى التنافسية الداخلية التي تحتاج إلى تحسين؟
• **Resources الموارد**: أي الوظائف مهمة بشكل حرج للنجاح، ولماذا؟ وكيف ستوظف لتلبية احتياجات السوق المتغيرة؟
• **Values القيم**: كيف الشعور بالعمل في هذه المنظمة؟ وما القيم والسلوكيات المطلوبة لزيادة قيمة المنظمة وللتأقلم وللتغيير؟

جـ- عجلة المنظمة

نموذج آخر للتحليل الداخلي (عجلة المنظمة): يمكن استخدامه وهو من تصميم (بيان) وأجريت له التعديلات الضرورية ليناسب المنظمات غير الربحية:



- **أهمية النموذج:**

١ ـ أداة لرفع واقع المنظمة .

٢ ـ يساعد في تحديد الأهداف المرحلية .

- **شرح النموذج:**

يسمىٰ الشكل السابق عجلة المنظمة . وهـٰذه العجلة تحتوي علىٰ أربعة أقسام رئيسة ، يحوي كل قسم منها أربعة أقسام أخرىٰ . ويمكن من خلال ملء الأوراق التالية وضع النسب المحددة لمدىٰ استدارة هذه العجلة وقدرتها علىٰ الدوران ، وبالتالي معرفة مناطق القصور ومناطق القوة بصورتين رقمية وبصرية . وأنت ستلاحظ وجود أربعة مستويات من الدوائر داخل العجلة ، يمكن تقسيم كل مستوىٰ إلىٰ عشرة أجزاء صغيرة ، وبالتالي يعطي كل شخص من الفريق الذي يقوم بالتقويم ما يعتقد أنَّه الدرجة المناسبة من أربع درجات لكل منطقة يقوم بتقويمها ، حيث يتم ذلك علىٰ جدول التقويم لكل منطقة علىٰ حدة ، حيث ينظر في كل منطقة إلىٰ عدد من العناصر التقويمية تبلغ سبعة عناصر ، وكل عنصر يقوم من أربع درجات في الحد الأعلىٰ ومن صفر في الحد الأدنىٰ ومن ثم جمع الدرجات المتحصل عليها من جميع العناصر ولنفترض أنها بلغت ١٤ درجة عندها نقسمها علىٰ ٧ فيخرج المتوسط الكلي للمنطقة ٢ مثلاً . . . وهكذا لكل المناطق بحيث يعرف رأي كل فرد في الفريق في مجمل المناطق ، ومن ثم يمكن الانتقال لمعرفة متوسط رأي الفريق مجتمعاً في هـٰذه المناطق ، حيث يمكن جمع الدرجات التي أعطيت لكل منطقة محددة وقسمتها علىٰ عدد الفريق المقوم ، وبالتالي يمكن معرفة متوسط وجهة نظر

المجموع في هذه المساحة من التقويم رقمياً، ثم يمكن تظليل المنطقة على العجلة بنفس النسبة، وحينها تظهر صورة بصرية للمنطقة من وجهة نظر الفريق مجتمعاً، ويمكن بعد اكتمال التحليل مقارنة المناطق ببعضها، وبالتالي معرفة مناطق النقص الحاد من غيرها. فلو افترضنا أن هناك خمسة أفراد من الفريق المقوم أعطوا الدرجات التالية ٤، ٢، ٣، ٥,٢، ٥,٢ فمجموع النتائج = ١٤ درجة، ومتوسط الدرجات ١٤ تقسم على خمسة وهم المقومون فتكون النتيجة ٢,٨، وبالتالي تظلل المنطقة بنفس المقدار، وعندها تتحول الصورة الرقمية إلى صورة بصرية يظهر فيها مدى استدارة العجلة الكلية للمنظمة:

- **مكونات العجلة الاستراتيجية لتقويم المنظمة وعناصر التحليل في كل منطقة:**

جزء المنظمة

١ - مؤشر التنظيم Organization

هل بناء المنظمة مناسب لنوعها؟ ويقصد بالبناء:

أ ـ التصميم.	
ب ـ الأدوار والمسئوليات.	
جـ ـ وضوح علاقات الهرم.	
د ـ مدى مساهمة البناء في الريادة والتفوق.	
هـ ـ مدى مساهمة البناء في دعم الإبداع والتطوير.	
و ـ مدى فاعلية البناء (تحقيقه للمطلوب منه).	
ز ـ مدى مساهمته في تقليص البيروقراطية.	

[ ] ÷ [ ] = [ ]

٢ ـ مؤشر بيئة المنظمة وثقافتها:

هل بيئة المنظمة وثقافتها مناسبة لطبيعتها وطبيعة أهدافها :

أ ـ جو مشبع بروح الصداقة والانفتاح .	
ب ـ جو لا يشجع التآمر والتسييس غير الصحي .	
جـ ـ جو يشجع على التفكير طويل المدى .	
د ـ بيئة يقودها تقدير الأداء الراقي .	
هـ ـ الأفراد في البيئة قادرون على ضبط أنانيتهم .	
و ـ بيئة متقبلة للأفكار الجديدة .	
ز ـ بيئة تستوعب أساليب مختلفة في العمل .	

☐ ÷ ☐ = ☐

٣ ـ مؤشر الفريق القيادي:

أ ـ المهارات العامة الصلبة .	
ب ـ الكفاءة في مجالات العمليات .	
جـ ـ الحساسية اتجاه الواقع الخارجي .	
د ـ لديهم القدرة على ترتيب الأولويات .	
هـ ـ لديهم قدرة على الالتزام بالأولويات .	
و ـ لديهم اهتمام بتطوير الكوادر .	

☐ ÷ ☐ = ☐

٤ ـ مؤشر المناخ الإداري:

أ ـ يمتلك الاستقلال المناسب.

ب ـ له إبداعية معتبرة.

جـ ـ متطور باستمرار.

د ـ قرارات الأفراد مناسبة.

هـ ـ تتخذ القرارات بالإجماع حسب الحاجة.

و ـ يبدو من المناخ أنّ هناك مهارات عالية في التعامل مع البشر.

ز ـ يسمح بأساليب متنوعة في الإدارة.

☐ ÷ ☐ = ☐

جزء الموارد

١ ـ مؤشر الموارد البشرية:

أ ـ المكافآت والمستحقات تبنى على مستوى الأداء.

ب ـ هناك مقاييس لفاعلية وكفاءة العاملين.

جـ ـ تتم استشارة المرؤوسين.

د ـ يشترك المرؤوسون في القرارات.

هـ ـ هناك دعم كبير من قبل الإدارة.

و ـ هناك دعم كبير للقيادة.

ز ـ هناك إيمان وولاء للمنظمة.

☐ ÷ ☐ = ☐

٢ ـ مؤشر رافعة الاتصال:

أ ـ المعلومات تنساب من القمة للقاعدة .

ب ـ المعلومات تنساب من القاعدة للقمة .

جـ ـ المعلومات تنساب بسرعة وحرية .

د ـ طرق ونظم اتصال واضحة .

هـ ـ يعمل الناس بشكل تلقائي في فرق العمل .

و ـ لقد تم الوصول لمستوى عالٍ من التناغم في المنظمة .

ز ـ مناخ المشاركة متوافر بشكل كبير .

☐ ÷ ☐ = ☐

٣ ـ مؤشر رافعة التقانة:

أ ـ المنظمة على علم بالتطورات التقنية في المجال .

ب ـ تفهم احتياجاتها الحالية من التقانة .

جـ ـ تفهم احتياجاتها المستقبلية منها .

د ـ تراجع احتياجاتها من التقانة بانتظام .

هـ ـ لديها خطط لاستبدال الأساس منها .

و ـ تقوم بتوقيت استثماراتها في التقانة بشكل جيد .

ز ـ تستخدم التقانة كرافعة استراتيجية .

☐ ÷ ☐ = ☐

٤ ـ مؤشر رافعة الاتصال الوظيفي:

أ ـ روح الفريق الواحد سارية بين الأقسام والوحدات الوظائفية.

ب ـ هناك فريق مرتبط ببعضه بين العاملين في الساحة وقسم الدعاية.

جـ ـ هناك فريق مسئول عن إعداد المخرجات.

د ـ هناك فريق للبحث والتطوير.

هـ ـ هناك فريق قيادي متماسك.

و ـ الخدمات المساعدة والعاملون غير المباشرين مرتبطون بفريق.

ز ـ التعاضد الوظيفي يقوم بدوره في وصول المنظمة لأهدافها.

[ ] ÷ [ ] = [ ]

جزء المعرفة

١ ـ مؤشر معرفة الجمهور:

أ ـ التركيز عال على احتياجات الجمهور.

ب ـ ما نعرضه على الجمهور من مخرجات ذو قيمة عالية ومقدم في شكل جذاب.

جـ ـ هناك استراتيجيات أساسية تقود خطواتنا في التعامل مع الجماهير.

د ـ لدينا نصيب من الجمهور ذوي أهمية في قيادة ساحات العمل.

هـ ـ لدينا برنامج كامل لمساعدة الجمهور.

و ـ نستطيع أن نحدد بدقة طلبات الجمهور.

ز ـ لدينا التزام كامل بخدمة الجمهور.

[ ] ÷ [ ] = [ ]

٢ ـ مؤشر معرفة التنافسية:

أ ـ معرفة عامة وجارية بالمنافسين .

ب ـ نعرف نقاط قوة وضعف المنافس .

جـ ـ نعرف فرص الخصم والتهديدات التي يتعرض لها .

د ـ نعرف وبعمق منتجات الخصم .

هـ ـ نعرف وبعمق كيف يحسب الخصم تكلفته .

و ـ نعرف أهم استراتيجيات الخصم .

ز ـ نعرف بالضبط موقعنا التنافسي .

☐ ÷ ☐ = ☐

٣ ـ مؤشر معرفة طبيعة العمل (طبيعة اللعبة):

أ ـ فهمنا عال للتغير والعمل التغييري .

ب ـ نعرف مجال التدافع الاجتماعي والحكومي .

جـ ـ لدينا معايير ومقاييس واضحة لمتابعة سير العمل وتطوره .

د ـ نعرف صورة المنظمة في أذهان الرأي العام .

هـ ـ نعرف صورتنا في ذهن المستهدفين وأهل المجال والمنافسين .

و ـ نقوم بمراجعة منتظمة وفعاله (ذات نتائج) لعملنا .

ز ـ نعالج بدقة شديدة المؤيدين والحلفاء .

☐ ÷ ☐ = ☐

٤ ـ مؤشر المعرفة بالتدافع (التكلفة):

أ ـ لدينا موارد مالية كافية للتدافع .

ب ـ نضع مقاييس لمتابعة التكاليف العملية للتدافع .

جـ ـ عندنا صورة واضحة لاحتياجاتنا الجارية في التدافع .

د ـ نتابع وبانتظام كل المؤشرات لضبط التكاليف .

هـ ـ ندير بفاعلية تكاليف المخرجات والخدمات أو كليهما .

و ـ لدينا أهداف مرحلية واضحة .

ز ـ نعالج كافة الاحتياجات .

☐ ÷ ☐ = ☐

جزء التخطيط

١ ـ مؤشر التخطيط للمنظمة:

أ ـ الالتزام الإيجابي بالتخطيط الاستراتيجي .

ب ـ القيادة تتمتع بقدرات تخطيطية عالية .

جـ ـ تركيز واضح على القضايا الكبرى في المنظمة .

د ـ الرؤية الواضحة وصلت لجميع المستويات .

هـ ـ نضع ونعمم خططاً تنفيذية واضحة .

و ـ لدى الفريق الإداري قدرة عالية على التخطيط والتنظيم .

☐ ÷ ☐ = ☐

٢ ـ مؤشر استراتيجية مساحات العمل:

أ ـ تتحقق الاستراتيجية بنجاح مع المخرجات الحالية في مناطق العمل الحالية .	
ب ـ الاستراتيجية تنشر المخرج الحالي في أراض جديدة بنجاح .	
جـ ـ الاستراتيجية تنشر مخرجات جديدة في الأراضي الحالية بنجاح .	
د ـ الاستراتيجية تدخل مخرجات جديدة في أراض جديدة بنجاح .	
هـ ـ الاستراتيجية تدخل في حساباتها الفرص العالمية .	
و ـ الاستراتيجية تضاعف تفوق المخرج والمنظمة عن المنافسين إلى أقصى درجة .	
ز ـ الاستراتيجية تعطينا مزيجاً قوياً وفعّالاً من المخرجات وأماكن العمل .	

☐ ÷ ☐ = ☐

٣ ـ مؤشر نظام التخطيط:

أ ـ نظام التخطيط يتعامل مع الظروف المستقبلية الغامضة بفاعلية .	
ب ـ نظام التخطيط يحل المشاكل القائمة .	
جـ ـ نظام التخطيط يكشف عن الاحتياجات والمطالب الحقيقيتين .	
د ـ نظام التخطيط يحسن من جودة القرارات طويلة المدى .	
هـ ـ نظام التخطيط ينير طريق العمل ، من خلال ضبط المصاريف والبحوث والتطوير .	
و ـ نظام التخطيط يوجه الموارد المحدودة للمناطق ذات العائد الأعلى .	
ز ـ نظام التخطيط يحقق ما تصبو إليه المنظمة من نجاح .	

☐ ÷ ☐ = ☐

٤ ـ مؤشر كفاءة تطبيق الخطط:

أ ـ نحن نتابع ونتوصل لإنجاز الأهداف الكمية (المادية).	
ب ـ نحن نتابع ونتوصل لإنجاز الأهداف النوعية (المعنوية).	
جـ ـ لدينا نظام تطبيق صارم.	
د ـ الخطط التنفيذية تتابع وتنهى بكل دقة.	
هـ ـ البنود المخطط لها لا ننساها ولا تضيّع.	
و ـ المستجدات يتم التعامل معها بمرونة.	
ز ـ يخطط الناس للعمل ويعملون على إنجاز هذه الخطط.	

☐ ÷ ☐ = ☐

وبعد الانتهاء من التحليل الداخلي يمكن تفريغ النتيجة كالتالي:

١ ـ أهم ما تم تسليط الضوء عليه:

- ....
- ....
- ....

٢ ـ أهم مصادر القوة:

- ....
- ....
- ....

٣ ـ أهم المناطق التي تحتاج إلى تحسين:

- ....
- ....
- ....

* * *

والآن بعد أن تم تحديد عناصر القوة التي تتطلّب استثماراً ومناطق الضعف التي تتطلّب تقوية لمقابلة متطلبات البوصلة الاستراتيجية؛ يمكننا التعريج على أمر مهم أخير في الجرد الاستراتيجي، وهو ما يجب أن يوضع في الاعتبار من اهتمامات المعنيين Stakeholders .

•• تحليل توقعات المعنيين Stakeholders،

المعنيــــون Stakeholders هم : كل من له توقعات بشأن عمل المنظمة . ونجاحها مرهون بمعالجة هذه الاهتمامات بطريقة أو بأخرى. ومنهم الجمهور، والمجتمع، والحكومة، والمدافعون عن البيئة في الخارج، والمدراء والموظفون في الداخل. وطريقة عمل التدريب تتم عبر تحديد هذه الجهات، وسؤالها عن توقعاتها من المنظمة خلال العقد القادم؛ بمعنى : ماهية القضايا التي ترغب في أن تعمل المنظمة على مراعاتها في استراتيجيتها، ومن ثم تجمع هذه القضايا وتصنفها في مجموعات، ثم يتم داخلياً تسجيل طموحات الإدارة العليا والوسطى والدنيا أيضاً، وتصبح أيضاً من مدخلات التخطيط الاستراتيجي، ويمكن استخدام نماذج كالتالي :

الجهة المعنية	المطالب	استجابة المنظمة

لقد تراكم لنا حتى الآن محصول تحليلي وافر، فنحن نعرف:

- أسواقنا.
- القوى المؤثرة فيها.
- قوانين اللعبة.
- توجهات المحيط الخارجي الكبير.
- بوصلة الجمهور وما يحدده من اتجاهات.
- نقاط القوة والضعف عندنا مقارنة باحتياجات المنافسة والفرص والأخطار المتوقعة.

لا بد الآن من نظرية عمل متكاملة تتحرك بها المنظمة نحو أهدافها. وعند **التفكير** يتم تحديد الطريقة التي ستخوض بها المنظمة المنافسة أو استراتيجيتها للفوز وتحقيق الأرباح (بحسب تعريف الربح عند كل منظمة وفي كل مرحلة من مراحل نموها). وسنتوقف عند هذين المعنيين لأهميتهما: **مفهوم الربح، ومفهوم المرحلة**.

فلو نظرنا **لمفهوم الربح** سنجد أن **المنظمات الربحية** بطبيعتها تريد تحقيق أعلى عوائد للمساهمين والمعنيين بشكل عام، وبالتالي لا يصعب حساب الموضوع. والمنظمة الخيرية تحدد الربح في نجاحها في استقطاب أكبر عدد من المتبرعين وتوجيه هذه الأموال بأفضل طريقة، للأكثر حاجة والأشد معاناة مثلاً.

أما **المنظمة السياسية** فقد تكون منظمة ضغط، أو قد تكون منظمة مناصرة قضية عامة محدد مثل الخضر، أو تكون منظمة تنافسية تطمع في تشكيل الحكومة وتنفيذ برنامج معين، أو تكون منظمة ثورية

تسعىٰ لتغيير قواعد اللعبة بالكامل. وبالتالي، **فكل منظمة من هذه**، تعرف الربح بطريقتها.

ولو نظرنا لمفهوم المرحلة فسنجد أن المنظمات تمر بمراحل متعددة، يختلف ما تعده ربحاً باختلاف المرحلة التي تمر بها، فهي قد تكون منظمة تحت التأسيس، أو قد تكون في مرحلة وضع طرف الجسر في السوق، أو في مرحلة التوسع الأفقي، أو في مرحلة التوسع الرأسي، أو في مرحلة المحافظة علىٰ القمة.

هناك تنافس في أي سوق، وهناك متنافسون قادرون علىٰ أن يقوموا بالعمل بطريقة أفضل أو بطريقة أخرىٰ، وهناك أوضاع تنافسية متعددة:

١ ـ **قيادة السوق**: قائد واحد متمكن والآخرون صغار.

٢ ـ **المنافسة المستقرة**: هناك (س) من المتنافسين المتساوين في القوة.

٣ ـ **المنافسة متعددة النقاط**: القدرة علىٰ عمل تحرك في سوق معين يحرك المنافسين في سوق أخرىٰ.

٤ ـ **المنافسة غير المستقرة** (في سوق ناضجة).

٥ ـ **المنافسة غير مستقرة** (في سوق ناشئة).

وعادة يتحرك أول المتنافسين ويحتل موقعاً ما، ثم يلحق به منافس ثانٍ وثالث، كل يريد حصة من السوق أو إخراجه من السوق تماماً[(١)]. والداخلون الجدد قد يستخدمون الاستراتيجيات التالية المستوحاة من العسكرية:

(١) مصطلح النافذة الاستراتيجية يستخدم للدلالة علىٰ فترة تتوافر فيها فرصة للمنافسين اللاحقين للدخول في السوق مثل حدوث إضراب في مصنع الخصم.

١ ـ **الهجوم الأمامي**: بتركيز القوىٰ، مثل تخفيض التكلفة أو إيجاد اختلاف ذي وزن عن المنافس في عيون الجمهور، أو التركيز علىٰ جزء من السوق.

٢ ـ **الهجوم الجانبي**:

- الحفر: استهداف الزبائن الأقل ولاء لمنتج الخصم من خلال التخفيضات.
- مهاجمة المنتج الداعم لزحزحة المنتج الأساسي.
- مهاجمة الحصون الداعمة لمنتج الخصم، مثل الكولسة (العمل من وراء الكواليس مثل مجموعات الضغط).
- حرب العصابات: (ضربات صغيرة متعددة من الكر والفر، مثل تحركات سريعة مباغتة من التخفيضات العميقة).
- تضليل السوق: مثل إعطاء إشارات مضللة بالتوسع في العمل لإخافة المنافس.

وقد يحفز الداخلون الجدد لأنفسهم في فرصة صغيرة متوافرة، يطلق عليها لَمّ الفتات. وأخيراً يستطيع المتنافسون استخدام **استراتيجية التعاون المشترك** بتثبيت السعر المريح، أو بعمل تكتل اقتصادي، ويستطيع المبدع الاستراتيجي أن يزاوج بين الاستراتيجيات؛ ليخلق **استراتيجية بكر**.

وهي **عند الكتابة تكون من** سلسلة متصلة تتكون من: الرؤية، والمهمة، والأهداف العامة، والاستراتيجيات العامة، والأهداف المحددة، والأنشطة. وهي عندما تكون في أول السلسلة تقترب من الأحلام، وعندما تنتهي السلسلة تكون دقيقة كرأس السهم، بحيث

يعرف كل طرف ماذا سيفعل ومتىٰ سيفعل وكيف سيحاسب.

وهذا ما سنتناوله في الفقرة التالية.

نظرية العمل

١- بناء الرؤية

الرؤية هي مهمة القيادة العليا. «فعلىٰ القائد إذا أراد أن يحدد الاتجاه أن يبني صورة ذهنية للمنظمة المرغوبة قابلة للتحقق، والتي نطلق عليها الرؤية. والرؤية تترجم صورة جذابة وذات قيمة وواقعية للمنظمة في المستقبل... وبالرؤية يبني القائد الجسر الذي يربط الحاضر بالمستقبل». **إن الرؤية - في حقيقة الأمر - هي محرك القادة العظام على مر الزمن، وبدونها لم تقم الإمبراطوريات الكبيرة ولا المؤسسات العابرة للقارات، ولم تتم القفزات الكبرى للبشرية.**

- **الرؤية كثمرة:**

كما أن الثمرة علىٰ الشجرة هي محصلة المادة الخام التي تقدمها التربة والماء الذي تسقىٰ به النبتة والتكوين الوراثي الوظيفي للشجرة والعوامل البيئية المحيطة بالشجرة من الهواء والحرارة والرطوبة ومنافسة الأشجار الأخرىٰ علىٰ الموارد؛ فكذلك الرؤية. فتكون العالم في داخل عقل الإنسان وتشكل صورة سواء علىٰ المستوىٰ الشخصي، أو المؤسسي، أو الوطني، أو العالمي، هو محصلة لعوامل التنشئة وخبرات المحيط والشعور بالتحديات والتكوين النفسي والعقلي الجيني. ومن محصلة كل ذلك، تتولد الرؤىٰ المتنوعة. ولما كنا نتحدث علىٰ مستوىٰ المنظمة، فرؤية القائد لها، هي محصلة ولائه للمنظمة ووعيه بالنماذج المعيارية المحتملة والتزامه بدخول

ساحة المنافسة ورغبته في فوز المنظمة، وما لم توفَّر هذه العناصر، فلن تتوافر الرؤية بأبعادها الذهنية والعاطفية اللازمة لتحويلها إلى واقع تنفيذي.

- **الرؤية كتعريف:**

هي صورة ملحة مرغوبة ملتزم بها للمنظمة في المستقبل (عند اكتمال الصورة).

- **الرؤية كمحتوى عقلي ونفسي عند القائد (أبعاد متعددة):**

حين يرى القائد صورة منظمته بعين عقله، فهو يراها بأبعاد مختلفه بشكل أو بآخر، فهو يرى موقعها التنافسي بالنسبة للمنافسين، وهو يرى حجمها، وانتشارها، وطريقة عملها، ويرى نظمها، ويرى القوى البشرية فيها، ويرى مكاسبها، بل ويرى صورة عن الطريق الموصل لها. فالواقع القائم ليس حائلاً دون القائد ورؤية الحلم. بل هو يعيش مشاعر الإنجاز ويشم هواء النصر ويرى نتائجه، وهو حين يتحرك في الحاضر يكاد يلامس المستقبل ويرى قيمة العمل وعوائده.

- **الرؤية كتعبير لفظي (قول أو كتابة):**

إن التعبير عن الصورة يختلف عن الصورة ذاتها، إنها متعلقة بالعالم الخارجي، إنها متعلقة ببيع الحلم على الآخرين، وهي متعلقة بالصياغات والبلاغة اللفظية، ولذلك نجد أن البعض يكتبها مفصلة والبعض يكتبها قصيرة مختزلة، والعبرة في قدرتها على جذب اهتمام المعنيين، وتحقيقها للغرض، وهو رؤية المستقبل الأمثل عياناً

في شكل يدفع للعمل له والعيش للفكرة. فالقادة العظام ورثوا مقولات عظيمة ظلت خالدة أبد الدهر، فرؤية الرسول الأكرم ﷺ: «**ليبلغن هذا الدين ما بلغ الليل والنهار**»، ورؤية ماو «الصين العظيمة الموحدة»، ورؤية مانديلا «صوت لكل ناخب»، كلها اختزال لصورة تشمل أبعاداً كثيرة لم يعبر عنها هؤلاء القادة العظام، ولكن حلمهم اشترته الأجيال وعاش له الكثيرون.

٢ـ بناء الرسالة

والرسالة عند البعض لا تفرق عن الرؤية كما بينا سابقاً. وعند الآخرين هي أكثر تحديداً وأقصر زمناً، وهي ما ستقوم به المنظمة في المدى المنظور. بينما قد تتجاوز الرؤية العمر الافتراضي للمؤسس وتمتد لأجيال بعده. فإذا اختفى هذان الفارقان (المدى الزمني والتحديد الدقيق) فنحن نقف أمام معنى واحد هو الرؤية، أو الطموح الذي يحدد أبعاد النصر (الغاية)، ويحدد القواعد الميدانية الموصلة له، كل ذلك في صياغة رافعة للهمة ومحفزة للطموح.

لقد تحدثنا عن المهمة أو الرسالة فيما سبق، ونتحدث هنا عملياً عن الموضوع عند صياغته، لنقول: إنَّ هناك ثلاث مواصفات للمهمَّة أو الرسالة الجيدة:

الإيجاز: الناس لا تتذكر المطولات والإنشائيات، بل يعلق بذهنها معنى قصير معبر عنه بشكل لطيف.

المرونة: بحيث تعيش لمدة طويلة وتتحمل وتستوعب التطورات.

التميز: هناك منظمات مثيلة لك، فكيف ستميِّز مهمة منظمتك عنها؟

وعملياً يقترح البعض أن تمضي القيادة ثلاثة أيام عمل للاتفاق على صياغة الرسالة وتحديد البرنامج الداعم لها وأن تتم العملية بقيادة شخص يلعب دور الميسر **Facilitator** . حيث يتم في **اليوم الأول** العمل على :

* تعريف واضح للمجال الأساس الذي تعمل فيه المنظمة .
* عوامل القوة التي ترتكز عليها المنظمة في مهمتها .
* صورة البيئة التي ستعمل فيها المنظمة لأربع أو خمس سنوات للأمام .
* عوامل النجاح الأساسية التي تحتاجها المنظمة للنجاح في تلك البيئة .

ثم في اليوم الثاني يتم البحث عن المناطق المهمة والتي تحتاج لتنسيق وتناغم في المنظمة ، وتوضع الخطط العملية للوصول لهذا التناغم في أقصر وقت ممكن ، ثم يعملون على تحديد أهم العوائق التي تقف أمام التنفيذ ، ويتفقون على ما يجب عمله حيالها ، ومَنْ سيقوم بذلك .

ثم في اليوم الثالث توضع الخطط لنشر الرسالة وتحدد الأنشطة الضرورية لذلك بحيث تضمن استيعاب الناس لها وتفاعلهم معها ودعمها .

و الرسالة **Mission** في النموذج الإداري تتكون من الأمر الذي ترغب المنظمة في تحقيقه في **المدى المنظور** وفق المجال الذي تعمل فيه .

ويقترح البعض وجود خمسة عناصر في أي صياغة للرسالة ، وهي :

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المنظمة . ورغم أن الموضوع يبدو سهلاً

للوهلة الأولىٰ ولكنه عملياً وفي أحيان كثيرة صعب جداً وليس من اليسير ضبطه في عبارات محددة. فالبنك ـ مثلاً ـ قد يكون له أنشطة أخرىٰ متعلقة بالقطاع العقاري أو قطاع التأمينات أو قطاع السياحة وبالتالي، فإنَّ الاتفاق علىٰ صيغة تعريفية للعمل الرئيس الذي تمارسه المنظمة ليس بالأمر اليسير دائماً. والمنظمات تعبر عن ذلك بصياغات مثل: «أن ننقل الناس. . . »، أو « أن ندرب. . . »، أو «أن نطبب. . . ». وهي بهذا تحدد المجال الذي تعمل به.

- تحديد المهمة إما بشكل عريض أو بشكل نية استراتيجية. وغالباً بشكل محدد، فحين تقول جهة ما: «أن نصبح رقم اثنين في السوق العالمية في مجال. . . »، أو: « أن نكون قادة العالم في مجال. . . ».
- تحديد مناطق قوة المنظمة. رغم أن المنظمة قد تجد صعوبة في تحديد عنصر قوتها الحقيقي والذي ربما كان هو في ذات الوقت عنصر ضعفها الحقيقي، فحين تكون منظمة ما مصدر قوتها هو القيادة الملهمة مثلاً! وذلك صحيح من زاوية ولكنه هو عنصر ضعفها من زاوية أخرىٰ، فماذا لو اختفت القيادة بفعل فاعل أو بالسنن الكونية الطبيعية؟ وقل ذلك عن منظمة المنتج الواحد قد يكون عنصر قوتها هو التركيز، ولكنه في نفس الوقت قد يكون عنصر ضعفها لو تغيرت الظروف. والمنظمات قد تكون قوتها في المنتج أو في البشر أو العمليات، أو في المعرفة، أو التكنولوجيا، أو في خطوط التوزيع، أو في التمركز الجغرافي، أو في أصولها المالية، أو في سمعتها التاريخية. وهي قد تسمي واحداً أو أكثر من هذه العناصر

كنقاط ارتكاز لتحقيق رسالتها.

- تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة: وهي قد تذكر بشكل مفصل في عدد من الصفحات كما تفعل بعض المنظمات؛ حيث تفصل ماذا ستفعل في الجانب المالي، وفي جانب الجمهور، وفي الخدمات، وفي المدخل التنافسي، وفي الجانب التمويلي، وفي توزيع الموارد، وفي الانتشار وفي المنظمة... إلخ. والبعض يطرح المنطق الرابط للتحركات مثل: «النمو من خلال التحالفات» أو يطرح الأولويات التي سيعمل عليها، مثل: «التنوع في المنتج - أسواق جديدة - قوىٰ بشرية مبدعة»، أو يطرح شيئاً قصير الأجل ومباشراً مثل: «يجب أن نخفض التكلفة وأن نستثمر في المعدات الحديثة والمعلوماتيه». وهنا لا بد أن نذكر أمراً في غاية الخطورة وهو: أن هذه الجزئية هي قلب العمل كله، وبالتالي هي ليست عبارة إنشائية لاستكمال ديكور ما يطلق عليه الرسالة، فمعرفة الخط الرابط للتحرك المستقبلي أو قائمة الأولويات التي سيتم التركيز عليها هي أمر يقع في قلب النجاح، وإلا فالكل يريد أن ينجح أو أن يكون الأول، ولكن السؤال في الكيفية التي سيتم بها ذلك!
- تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها في السعي لإنجاز الرسالة (انظر موضوع القيم).

وبالنظر لمئات من الصيغ المكتوبة للمهام، لا يوجد شكل محدد معتمد يمثل النموذج الأوحد، سواء علىٰ مستوىٰ المحتوىٰ أو الحجم لأي من الرؤىٰ والرسائل المكتوبة.

ولكن بشكل مبدئي يمكن اعتماد الشكل التالي لصياغة الرسالة والانطلاق منه بعد إجراء التحسينات عليه :

الرسالة

المجال	**نحن نعمل في مجال ....**
المهمة	**أن نصبح .... بين المنافسين**
القوة	**وقوتنا تكمن في ....**
الاستراتيجية	**وسنحقق التقدم من خلال ....**
القيم	**ونحن ملتزمون بـ ....**

٣ـ بناء القيم

هي معتقدات المنظمة ونظرتها لأهمية الأشياء، فماذا يعني لها المستثمر؟ وماذا يعني لها الجمهور؟ وماذا يعني لها الموظف؟ وماذا يعني لها المنتج؟ وماذا يعني لها المجتمع؟ وماذا يعني لها موضوع البيئة؟ إنها حين تنحاز لاختيارات محددة وأولويات معينة لا يعني أنها تتنكر لغيرها، ولكنها تقصد بذلك أنها تلزم نفسها وتحاسب أداءها بمدىٰ انصباغه بهذه القيم ذات الأولوية عندها. وموضوع صياغة القيم يحتاج إلىٰ تنبيه واهتمام. فكثير من المنظمات تستسهل كتابة القيم، وهي حين تكتبها لا تنظر في داخل المنظمة عن مصاديق هذه القيم والتعبيرات العملية عنها ومدىٰ إمكانية تطبيقها، وبالتالي تولد القيم من خلال أماني الحاضرين مفصولة عن الواقع العملي وتجلياته. ثم هي تتعامل معها علىٰ أنها موجهة للجمهور الخارجي غالباً، ولكنها لا تعلم أن الموظف حين يرىٰ هذه القيم سيلتفت حوله ليرىٰ التطبيقات، وحين يفشل في ملاحظة تجلياتها في الواقع سيتعامل مع كل الرسالة علىٰ أنها من جنس القيم التي لا وجود لها في الواقع، وأنها جزء من البلاغة اللفظية لملء الأوراق، وليست حقيقة منهج حياة المنظمة.

- **التكنيك المستخدم:**

ونقترح مجموعة خطوات لعمل القيم بشكل جماعي:

١ ـ يشرح موضوع القيم أولاً، وتبين أهميتها والمقصود منها ويحدد العدد الذي سيتم اعتماده من القيم، فلنقل ثلاث قيم مثلاً.

٢ ـ يطلب من كل مشارك أن يكتب القيم الثلاث التي يعتقد أنها

الأهم لنجاح المنظمة في القيام بمهمتها .

٣ـ تكتب جميع القيم على لوحة ، ويتم التصويت لكل قيمة بحيث تعطى من ١ إلى ٣ ، ثم تجمع القيم التي حازت على أعلى النقاط ، ويعاد الدور لتقويمها مرة أخرى ؛ حتى يتم تصفية ثلاث قيم فقط .

٤ـ لكل قيمة تجليات عملية يمكن قياسها في عمل المنظمة وسلوكيات تعكسها يجب تحديدها .

٥ـ تحد الفجوة بين أداء المنظمة القيمي القائم وبين المطلوب .

٦ـ تقر الخطة العملية لتوطين القيم وتدعيمها في المنظمة .

ويمكن استخدام النموذج التالي لكل قيمة :

القيم

الرقم: ....

القيمة: ....

السلوك الممثل لها في الواقع: ....

طرق القياس: ....

طرق التعزيز: ....

٤ـ بناء منظومة الأهداف

والأهداف هي نتائج مطلوبة في المستقبل، قد تكون مفتوحة بشكل واسع مثل الرؤية Vision . فالرؤية هي نتيجة مطلوبة في المستقبل. وقد تكون مفتوحة بشكل أضيق من الرؤية ولكنها ليست محددة بدقة مثل المهمة Mission، وقد تكون أضيق من الرؤية والمهمة وأكثر تحديداً مثل الهدف المفتوح Goal كقولنا: «زيادة عدد جمهورنا ومؤيدينا». فهنا تم تحديد مساحة معينة للفعل، ولكن ما زال المسئول حائراً حول كم حجم الزيادة المطلوبة؟ ومتى يُرَادُ لذلك أن يتم؟ وإذا تحدد ذلك، فنطلق عليه حينها: الهدف المحدد Objective .

والهدف يكتب بصيغة النتيجة المطلوبة، فصياغة مثل: (أنْ نزيد عدد جمهورنا بنسبة الضعف خلال سنتين من تاريخه) أو (زيادة عدد الجمهور بنسبة الضعف خلال سنتين من تاريخه) كافية في بيان معنى الصياغة بشكل نتيجة. وعلى ذلك، فالمنظمة تعمل في ضوء مستويين من الأهداف، الأول مفتوح، والثاني محدد ودقيق، أو ما يطلق عليه SMART ويقصد بها:

Specific-Measurable-Achievable-Resources bond-Time bond

بمعنى أنه دقيق Specific (يحدد الموضوع والمجال)، أنه قابل للقياس Measurable (حتى نعرف لحظة الوصول)، أنه قابل للتحقيق Achievable

(في ظل معرفتنا بالظروف المحيطة)، وأنه مرتبط بوقت محدد مقبول**Time bond** ، وأنه ممكن في ظل الموارد المتاحة **Resource bond** . بالطبع يمكن إضافة عناصر أخرى مثل: أن يكون مناسباً في ظل معرفتنا بالرؤية والمهمة، وأن يكون مقبولاً بالنسبة لمن سيقومون بتنفيذه.

والمنظمات من ناحية نظرية، مطالبة بأن تضع أهدافاً لجميع أنشطتها، ولكن عملياً تضع المنظمات أهدافاً قليلة طويلة الأجل، وهي تركز فيها على المناطق التي ستنعكس مباشرة على تقدم المنظمة على المنافسين.

فالمنظمة الربحية قد تختار مناطق مثل: المبيعات، والأرباح وحصتها من السوق، والعائد على الاستثمار. ويرى بعض الخبراء أنّ المعيار الحقيقي لاختيار المناطق التي تحتاج لأهداف هو مدى أهمية هذه المنطقة وحيويتها لنجاح المنظمة في عملية التنافس.

والمنظمة السياسية قد تحدد هدفها بالتفوق على المنافس أو المنافسين بدرجة من الدرجات، أو بحصتها من أصوات الناخبين، أو بقدرتها على الحشد.

وكلتاهما قد تضعان أهدافاً للوظائف العملية. ففي **المنظمة الربحية** قد تضع أهدافاً لقسم التسويق أو الإنتاج أو المبيعات أو البحوث. وفي **المنظمة السياسية** قد تضع أهدافاً لقسم الإعلام أو العلاقات العامة أو الموارد البشرية... إلخ.

والآن يأتي دور التعامل مع ما تم إنتاجه من مطالب في مرحلة التحليل.

عندما نتعامل مع هٰذه المنطقة، يجد الجميع صعوبة في الفرز والتقسيم للكم الكبير من المطالب التي أنتجتها مرحلة التحليل. فلذلك لابد من التعامل معها من خلال ثلاثة محددات.

الأول: الأهمية بمعيار البوصلة الاستراتيجية، فكل ما هو مؤثر مباشرة في القضايا التي أنتجتها عملية التحليل في البوصلة الاستراتيجية فله أولوية، وهو من **الضروريات** التي لا نجاح للمنظمة ما لم تقم به. ثم تأتي القضايا التي يمكن تصنيفها بأنها من الدرجة الثانية، وهي القضايا التي تقود إلىٰ صعاب وحالة من العنت للمنظمة في حالة عدم القيام بها، ولكنها لن تحول دون قيام المنظمة بعملها ونجاحها، وسنطلق عليها **الحاجيات**. ثم توضع القضايا من الدرجة الثالثة التي تعد من **التحسينيات**، والتي تضفي علىٰ المنظمة جواً من الراحة.

الثاني: معيار الزمن، حيث يمكن توزيع الأهداف تبعاً للقضايا التي يجب التعامل معها علىٰ **المدى القصير** (الثلاث سنوات الأولىٰ)، والقضايا التي يجب التعامل معها في **المدى المتوسط** (الثلاث سنوات الثانية)، والقضايا التي يجب التعامل معها علىٰ **المدى الطويل** (الثلاث سنوات الثالثة). وتقسيم المدد الزمنية تقديري. وكلما كانت المتغيرات في المحيط الخارجي والمؤثرة علىٰ خطة المنظمة أكبر؛ قصرت المدة التخطيطية.

الثـــالث: معيار التكلفة. فعدد الأهداف التي يمكن تغطيتها في المدى القصير بالضرورة محدودة، وبالتالي يتم المفاضلة بينها.

ويساعدنا نموذج BSC في شرح المساحات عند وضع الأهداف في المنظمة التجارية:

وهو يقسم العمل إلى أربع مساحات كبيرة:

١ ـ مساحة البشر وما يتعلق بهم.

٢ ـ مساحة العمليات وما يتعلق بها.

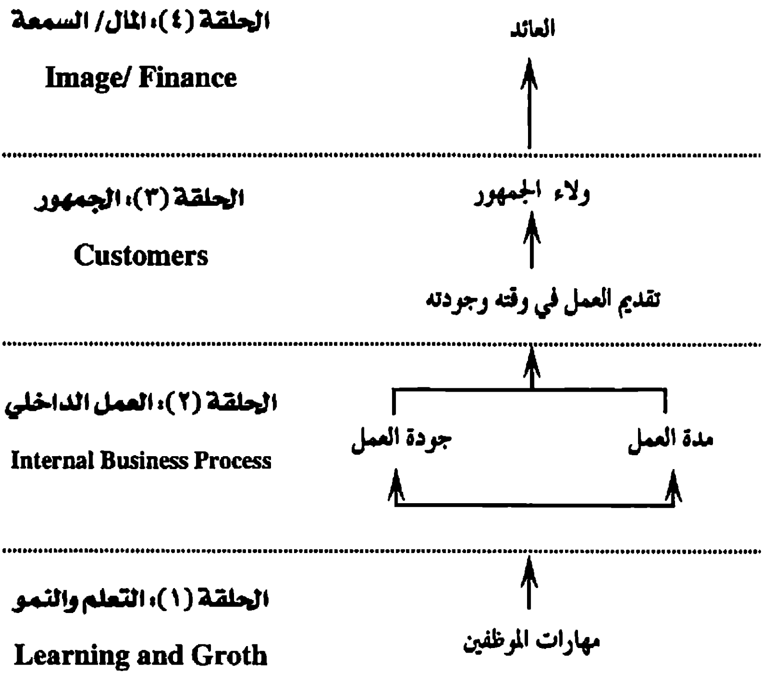
٣ ـ مساحة الجمهور وما يتعلق به.

٤ ـ مساحة العائد وما يتعلق به.

وهذه العمليات يقود بعضها إلى بعض، فنوعية البشر تؤثر في كل المنظمة، والبشر يعملون من خلال تنظيم كلي، وتنظيمات فرعية، وعمليات معينة تنتج عنها خدمات أو منتجات تصل للجمهور بجودة معينة؛ فإما أن تلبي احتياجاته، فيتم الحصول على ولائه، وبالتالي تتحقق النتائج المرجوة. أو تفشل العملية. انظر الشكل التالي.

نموذج الحلقات الأربع

BALANCE SCORE CARD



والمنظمات تبحث عن النتائج في مناطق مثل:

- النجاح المالي.
- ولاء الجمهور.
- التقدم على المنافسين.
- تطوير الموظفين.
- الفاعلية العملياتية.
- رعاية المجتمع.

يمكنك أن تبدأ من هنا فتقدر استراتيجياً أهدافك العامة، وهي في المنظمات في نفس الصناعة (الذين يخدمون نفس السوق ونفس الجمهور) تكاد تكون متشابهه، ففي المنظمة التجارية الجميع يسعى للأمور التالية:

١ ـ بناء الولاء للمنظمة في كل تعامل مع الجمهور.
٢ ـ تنمية الأرباح.
٣ ـ تطوير كفاءة نظم العمل.
٤ ـ بناء الميزة التنافسية من خلال تطوير مستلزماتها.

وعلى مستوى أهداف سنة واحدة، قد نجد شيئاً مثل:

- زيادة العائد بنسبة...
- زيادة الأرباح بنسبة....
- تحسين رضى العملاء بنسبة...
- التوسع في الأسواق....
- تحسين كفاءة الخدمات...

وفي المنظمة السياسية يمكن النظر لها من خلال المساحات التالية كنموذج (في الصفحة التالية):

مظهر الولاء الخارجي وقياساته
نسبة الجمهور الموالي من الجمهور الكلي
ماذا يعرض على الجمهور كاستراتيجية وكوعد؟
كفاءة جهاز العرض والاتصال ومستلزماته
كفاءة جهاز اتخاذ القرار
كفاءة الأجهزة الداعمة المباشرة لاتخاذ القرار
كفاءة الأجهزة الداعمة غير المباشرة
كفاءة التنمية البشرية العامة
كفاءة الهيكل
كفاءة الثقافة والبنية النفسية

فحيث يوجد التغيير المطلوب لنجاح الاستراتيجية أو الخلل المؤثر على النتائج المباشرة القريبة، تبدأ الأولويات، ثم يتم الانتقال إلى الخلل المؤثر على النتائج المتوسطة ثم الطويلة.

ولنفترض أننا نتحدث عن منطقة تحتاج إلى تغيير من أجل نجاح الاستراتيجية، أو خلل في منطقة ما للمنظمة يعوق عملية التقدم، فكيف يمكن كتابة الموضوع عملياً؟

يمكننا أن نستخدم هنا نظام **GOSARI**.

نظام GOSARI

وهو نظام بسيط يختصر مجموعة كلمات باللغة الإنجليزية سهلة التذكر وهي:

Goals- Objectives-Strategies- Activities- Resources- Information

ويمكن رؤية النموذج التطبيقي التالي لرؤية مدى فاعلية النموذج في ترتيب العقل:

الهدف العام **Goal** مثل: زيادة رضا الجمهور، أو زيادة عدد الجمهور، أو الارتقاء بالعمل الاجتماعي... إلخ. وهو هدف خالٍ من الإطار الزمني والتحديد الكمي، ولكنه يعمل كمرتكز لما يأتي من بعده من أهداف.

الأهداف المحددة **Objectives**: وزيادة رضى الجمهور قد يستلزم تحقيق عدد من الأهداف المحددة، والتي في مجملها تصب في هذا الهدف العام.

لكل هدف محدد استراتيجية **Strategy** أو طريقة تنفيذ يجب تحديدها بين عدة بدائل محتملة.

لكل هدف محدد مجموعة من الأنشطة **Activities** التي يجب أن يقام بها ليتم إنجاز الهدف.

وإنجاز الهدف سيستهلك موارد **Resources** محددة يجب تعيينها والنظر في إمكانية توفيرها.

ولإنجاز الهدف هناك جانب المعلومات **Information** والتي يمكن بواسطتها التأكد من التقدم نحو الهدف في إطار الموارد والزمن والمواصفات المقترحة.

وانظر النموذج التطبيقي للفكرة في مجال الإعلام في ص ٢٥٧.

٥- السياسات Policies

والسياسات هي قيود على الفعل وموجهات لمتخذ القرار في المستويات المختلفة من المنظمة. ونماذجه كثيرة، ولكن سنمثل لها للتقريب.

في مستوى المؤسسة: قد تقول السياسة العامة نحن نعمل في مجال الهايدروكربون ومشتقاته فقط، وبالتالي لا يمكن لمتخذ القرار أن يعمل في مجال العقار مثلاً. أو تقول السياسة: إنَّنا لا نعمل في مناطق النزاعات، وبالتالي تستثنى مناطق محددة من العالم.

وبالتالي أصبح هناك قيد في المجال، وقيد في المكان.

وفي مستوى الشركة: قد تقول المنظمة نحن ملتزمون في كل أعمالنا بنظافة البيئة، وبالتالي تمتنع المؤسسة عن أي تكنولوجيا مولدة لمواد ضارة بالبيئة.

وفي مستوى الوظائف: قد تقوم دائرة المشتريات بوضع سياسة تقول بأن أي صفقة تزيد قيمتها على مليون يجب عرضها على الإدارة العليا أولاً.

وفي المستوى الإجرائي: قد تكون سياسة المنظمة أن الرد على التليفونات يجب أن يتم في خلال الرنات الثلاث الأولى.

وهكذا يستطيع الفرد العامل في المؤسسة أو في المنظمة معرفة الحدود التي يتحرك فيها بحريَّة من خلال معرفة السياسات.

Goal	تطوير الجهاز الإعلامي			
Objectives	زيادة منافذ الاتصال بنسبة ٥٠٪ خلال سنة من تاريخه.	زيادة عدد العاملين في الجهاز الإعلامي بنسبة ٥٠٪ خلال سنتين من تاريخه.	زيادة عدد الدورات المقدمة للعاملين خلال سنة بنسبة ١٠٠٪.	إيجاد قناة فضائية متعاونة خلال سنة من تاريخه.
Strategies	استخدام منصات الآخرين.	الانتقاء المركز والتوزيع الذكي والدعم التمهيدي.	التعاون مع بيوت الخبرة.	التحالف الاستراتيجي ومبادرة الانفتاح.
Activties	• عمل الجرد للواقع العملي للمنافذ. • عمل الجرد للمنصات المحتملة. • عمل جهاز التواصل. • إطلاق المشروع.	• عمل جرد للقوى الحالية. • عمل جرد للقوى المحتملة. • عمل حملة توعية في القوى المحتملة. • عمل نظام حوافز ودعم. • عمل جهاز متابعة.	• تكليف بيت خبرة بتقويم الوضع. • تحديد الاحتياجات وتقدير التكلفة وإعداد البرامج.	• وضع B.P خطة العمل. • التسويق على الشركاء المحتملين. • الاتفاق. • التنفيذ. • الإطلاق.
Resources	25.000 R	200.000 R	400.000 R	10.000.000 R

Information

المؤشرات ....

من؟

متى؟

جهة المتابعة

ملخص الفصل
اكتشاف المقدمات
أ. تحليل البيئة الخارجية

مفهوم القوى الخمس

- الداخلون الجدد ← المنافسون
- المساندون ← المنافسون
- الجمهور ← المنافسون
- البدائل ← المنافسون

مفهوم الصناعة

منتجات لتلبية حاجات معينة

- شركة ← جمهور محدد
- شركة ← جمهور محدد
- شركة ← جمهور محدد

مفهوم القطعة Segment

عموم الجمهور ينقسم لاحتياجات متماثلة

- جمهور ذو احتياجات خاصة
- جمهور ذو احتياجات خاصة
- جمهور ذو احتياجات خاصة
- جمهور ذو احتياجات خاصة

مفهوم السوق

المؤثرون في السعر:

- الموردون
- العاملون
- الموردون
- الموردون
- العاملون

نموذج البوصلة الاستراتيجية

العائد

السعر ↔ إمكانية التسليم

قواعد اللعبة (ما يفعله الجميع بشكل متماثل)

المشتريات	العمليات	التسويق
التوزيع	المبيعات	الخدمات
التقانة	الموارد البشرية	... إلخ

تحليل المنافس (سلسلة القوة)

- أقوى منك — لماذا؟
- أضعف منك — لماذا؟

PESTLE

هل هناك شيء من التحولات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التقنية أو التشريعية أو البيئة سيؤثر على المنافسة من ناحية الداخلين الجدد أو خيارات الجمهور أو المساندون أو البدائل؟

الاستراتيجيات الكبرى في مجال المنافسة الاقتصادية

- قيادة التكلفة
- ميزة الاختلاف
- التركيز

ب. تحليل البيئة الداخلية

المعنيون STAKEHOLDER:

- من؟
- ماذا يريدون؟
- ماذا سنفعل لإرضائهم؟

SWOT

الفرص للتقدم في المنافسة:

هو يمر بمشكلة — أنت اكتشفت طريقة

ما مرحلة المؤسسة؟

التأسيس - رأس الجسر - التوسع الأفقي - التوسع الرأسي - القمة.

SWOT

الأخطار من التخلف في المنافسة:

أنت ستمر بمشكلة — المتغير الخارجي المؤثر — هو وجد طريقة

ما مفهوم الربح عندك؟

- مادياً؟
- معنوياً؟

SWOT

القوة التي عندنا ونتفوق بها على المنافسين:

المخرجات ← العمليات ← المدخلات

التصميم - الإنتاج - التسويق - التوزيع - البيع - الإدارة

خلاصة كل ما سبق:

- ما استراتيجيتك التنافسية المطلوبة؟
- الخط الرابط؟
- الأولويات؟

SWOT

الضعف

الضعف الذي عندنا بالمقارنة بالمنافس:

المخرجات ← العمليات ← المدخلات

التصميم - الإنتاج - التسويق - التوزيع - البيع - الإدارة

ملحق مدارس الاستراتيجية

١ ـ مدرسة التصميم.

٢ ـ مدرسة التخطيط.

٣ ـ مدرسة التموقع.

٤ ـ مدرسة القائد الملهم.

٥ ـ المدرسة الإدراكية.

٦ ـ المدرسة التعلمية.

٧ ـ مدرسة القوة.

٨ ـ مدرسة المدخل الثقافي.

٩ ـ مدرسة المناخ.

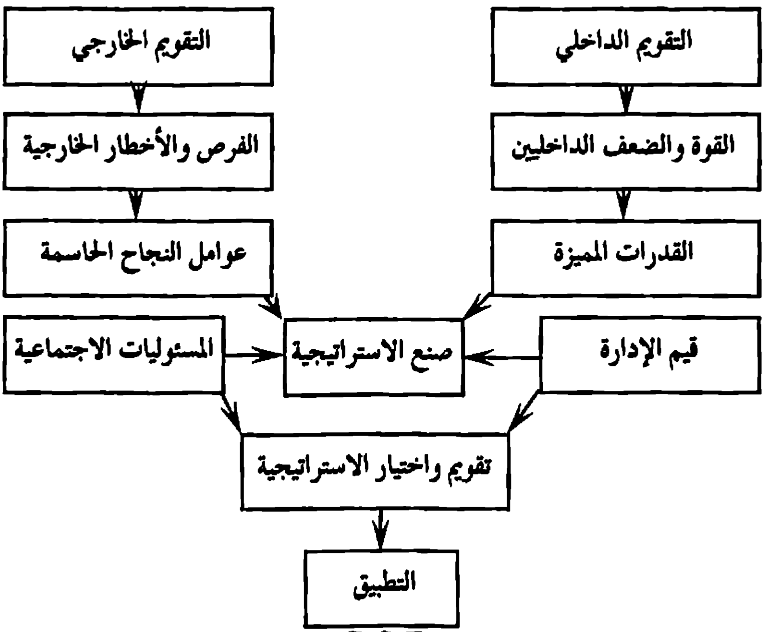
١٠ ـ مدرسة التشكل.

مدارس النظر للاستراتيجية

إن العاملين في مجال الاستراتيجية والمهتمين بها، يعرفون أن مجال الاستراتيجية لا زال بكراً، ولا زالت الدراسات والمدارس تتفاوت في نظرتها للموضوع وزوايا التركيز، ولكي يكون لدى القارئ شيء من الإلمام بالموضوع، سنستعرض بعض هذه المدارس أو وجهات النظر حول موضوع الاستراتيجية.

١ـ مدرسة التصميم (Design School)

جوهرها التوفيق بين القدرات الداخلية للمنظمة والفرص الخارجية التي يوفرها المحيط. ونموذجها الأساسي هو:



• **اختبار البدائل:**

عند وجود بدائل وخيارات استراتيجية يتم الاختيار والمفاضلة بينها وفق الاختبارات التالية:

التجانس Consistancy: بمعنى عدم احتوائها على أهداف وسياسات غير متجانسة.

الانسجام Consonance: بمعنى أن تمثل الاستراتيجية استجابة تأقلمية مع المحيط الخارجي وللمتغير الحرج في البيئة.

الميزة Advantage: بمعنى مدى توفيرها ميزة تنافسية في المجال المختار للتنافس.

القابلية Feasibility: بمعنى ألَّا تستهلك الموارد، وألَّا تؤدي إلى مشاكل غير قابلة للحل.

• **فرضيات المدرسة:**

• الاستراتيجية عمل منطقي واعٍ يتم عبر منهجية محددة، ولا يترك للحدس أو العمل التجريبي.

• المسئولية عن وضع الاستراتيجية والتأكد من تنفيذها تقع في قمة الهرم.

• النموذج المستخدم لعمل الاستراتيجية يجب أن يكون بسيطاً.

• الاستراتيجية هي نموذج مفصل على منظمة بعينها، فالمهم الوضع الخاص للمنظمة ومدى مناسبة الاستراتيجية لها.

- مرحلة التصميم تنتهي بمجرد أن تكتمل الصورة وليس هناك أي مجال للتحسين اللاحق.
- الاستراتيجية يجب أن تكون في منتهى الوضوح والبساطة، بحيث يفهمها كل من في المنظمة إن كان بالوسع.
- فإذا توافرت المواصفات، التفرد والصورة الكاملة والوضوح والبساطة؛ عندها يبدأ التطبيق.
- **نقد المدرسة:**
- المدرسة لا تترك مجالاً للاستراتيجية الناشئة عن التعلم من الممارسة.
- المدرسة تقوم القوة والضعف في المنظمة في وضع مستقبلي لم تختبره بعد.
- المدرسة تقول: إنَّ البناء يتبع الاستراتيجية، فهل على المنظمات أن تمسح بنيتها لكي تقيم بنية جديدة كلما غيرت استراتيجيتها؟
- الاستراتيجية الواضحة والصلبة والتفصيلية لا تدع مجالاً للمرونة التي يتطلبها العمل في واقع متغير.
- الفصل بين التفكير والتطبيق أساسي في هذه المدرسة، وهو مصدر ضعف كبير، حتى مع رفع الواقع، لا يمكن عدم تشوهه بفعل العنصر البشري وتحيزاته.

● **أربعة شروط لنجاح مدرسة التصميم:**

١ ـ الوضع المعالج بسيط بحيث يمكن لعقل واحد أن يتعامل مع المعلومات المتعلقة به

٢ ـ معايشة صانع الاستراتيجية لظروف العمل الحقيقية وملامستها.

٣ ـ الأوضاع بقيت كما هي بعد رفع واقعها، أو على الأقل بقيت متوقعة.

٤ ـ المنظمة قادرة على استيعاب التوجيهات المركزية.

* * *

٢ـ مدرسة التخطيط

Planning School

جوهرها: عمل نموذج SWOT. يقسم النموذج عمل الاستراتيجية إلى خطوات، بحيث يوضع لكل خطوة العديد من قوائم الجرد والتكنيكات. واهتم النموذج بوضع الأهداف في البدء، ووضع الموازنات والخطط التنفيذية في النهاية، مع العديد من الرسومات البيانية.

نموذجها: في عام ١٩٧٩م قدم جورج شتاينر نموذجها في كتابه **Stratigic Planing** ونحن نقدمها مع التحوير البسيط، وهو يمر عبر مراحل (انظر الصفحة التالية).

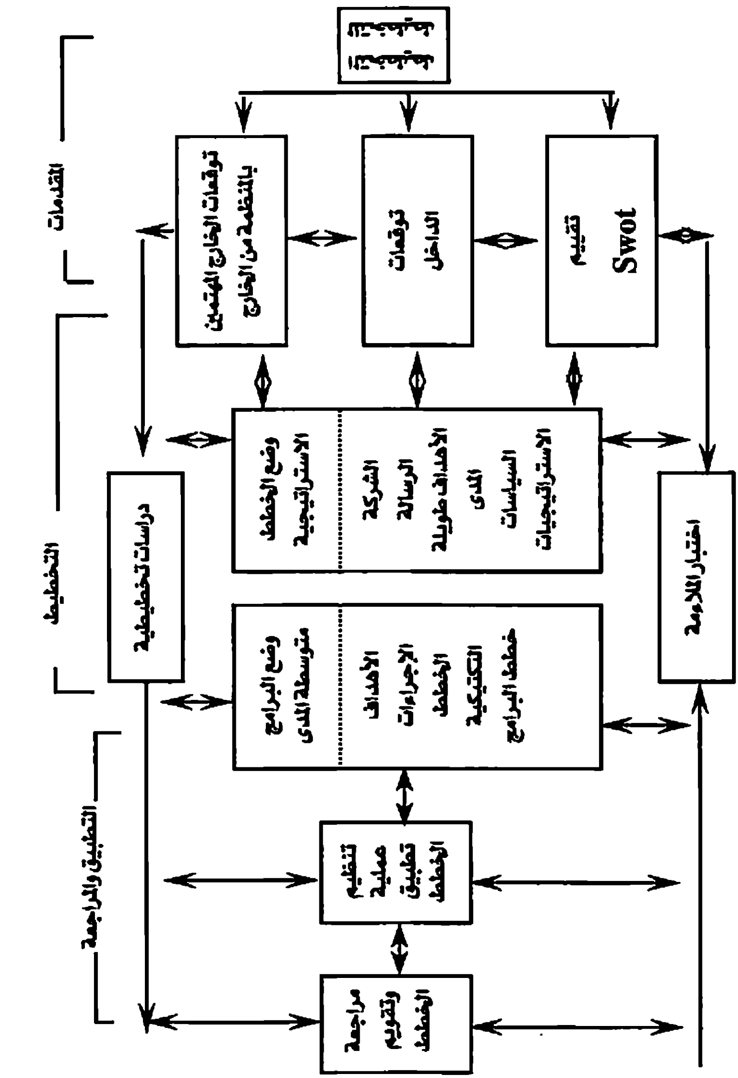
و يقسم شتاينر النموذج إلى: المقدمات، وتكوين الخطط، والتطبيق، والمراجعة.

- **مرحلة المقدمات:**

وفيها التخطيط للتخطيط وجمع المعلومات الضرورية لبناء الخطط. وتشمل فهماً واضحاً حول ما الذي يشغل الإدارة العليا وكيفية عمل النظام، ثم يتم عمل الجرد العام للوضع؛ ويشمل جرد الخارج وجرد الداخل، واستحضار مؤشرات الأداء في الحاضر والماضي، ثم SWOT أي: دراسة الفرص والأخطار الخارجية وعناصر القوة والضعف الداخلية.

- **مرحلة صناعة الخطط:**

بناء على المقدمات السابقة **توضع الاستراتيجيات الرئيسة**، وتتمثل في:


المقدمات
التخطيط
التطبيق والمراجعة
توقعات الخارج المهتمين بالمنظمة من الخارج
توقعات الداخل
تقييم Swot
وضع الخطط الاستراتيجية
الشركة
الرسالة
الأهداف طويلة المدى
السياسات
الاستراتيجيات
وضع البرامج متوسطة المدى
الأهداف
الإجراءات
الخطط التكتيكية
خطط البرامج
دراسات تخطيطية
اختبار الملاءمة
تنظيم عملية تطبيق الخطط
مراجعة وتقويم الخطط

المهمات الأساسية **basic mission**.

الغرض من الوجود **purpose**.

الأهداف **objectives**.

السياسات **policies**.

والاستراتيجيات البرامجية **program strategies** مثل الاستحواذ على. . . أو استخدام وتوفير الموارد لمشاريع محددة كبناء مصنع جديد في بلد أجنبي مثلاً. . . إلخ. وفي هذا الجزء يتم التأكد من النهايات التي تسعى الشركة أو المنظمة للوصول إليها. فالبرامج تحتوي على كل الأنشطة التي تعتني بها المنظمة.

ففي **المنظمة الربحية** قد يكون الربح، المصروف الرأسمالي، حصة السوق، التنظيم، التسعير، المنتج، التسويق، التمويل، العلاقات العامة، الأفراد، التكنولوجيا، تحسين الإنتاج، البحوث والتطوير، القضايا القانونية، التدريب، النشاط السياسي. هي محاور الاهتمام المعتبر **وفي غيرها** من المنظمات قد تختلف محاور الاهتمام.

وعلى خلاف البرمجة المتوسطة المدى، لا يوجد طريقة معيارية للتخطيط هنا، وما يتم إنجازه يعتمد على رغبات الإدارة العليا في لحظة تاريخية محددة. وهذا ناتج عن الظروف التي تحيط بالمنظمة في تلك اللحظة.

والبرمجة المتوسطة هي عملية التخطيط الوظيفي، التي تبين كيف سيتم تطبيق الاستراتيجيات للوصول للأهداف الطويلة الأمد والمهام والأغراض. أما الخطوة الأخيرة فهي الخطط القصيرة المدى.

- **مرحلة التطبيق والمراجعة:**

عـمليـة التطبـيق تـشـمـل كل الأنشطة الإدارية من التـحـفـيـز للتعـويضـات للتقـويم الإداري لعمليـات الضـبط والتحكم. والخطط يجب أن تراجع وتقوم، ويتم ذلك سنوياً.

- **فرضيات مدرسة التخطيط:**

١ ـ الاستراتيجيات تنتج عن عمل مقصود وخطوات مقننة ناتجة عن التخطيط المنهجي، مقسم إلى خطوات متميزة، وكل واحدة منها تحتوي على قوائم جرد محددة وتكنيكات معينة.

٢ ـ مبدأ مسئولية المدير التنفيذي ما زال قائماً لكن عمل الخطة بيد المخططين.

٣ ـ النتائج محددة مفصلة تنتهي بأهداف وموازنات وبرامج وخطط تشغيلية متنوعة.

تختلف فقط عن سابقتها ـ أي مدرسة التصميم ـ في نقطة ونصف:

أما النقطة: فهي أن التنفيذ مقنن بشكل كبير، فهو يتم عبر العديد من الخطوات المركبة والميكانيكية. وكأن التفكيك (التحليل) سيؤدي تلقائياً للتركيب.

وأما **نصف النقطة**: أن المدير التنفيذي سيظل هو نظرياً المسئول عن الاستراتيجية، ولكن عملياً يصبح المخططون هم من يقوم بالعمل ويشركون القيادة العليا عند النقاط الحساسة.

- **التطورات الحديثة في المدرسة:**

- **بناء السيناريوهات:**

في غياب التأكد من التطورات المستقبلية، يتم التقليل من التحليل

والأرقام، وتزداد عملية التبصر، وترسم عدد من التطورات المحتملة الحدوث في المستقبل وفق معلومات القيادة، ويتم تقويم الأرجحية لعدد محدد من السيناريوهات يتم الإعداد لها.

- **التحكم الاستراتيجي:**

وهدفه المحافظة على المنظمة في مسار الاستراتيجية المعتمدة، وعدم الانحراف عنها تحت ضغوط الاستراتيجية الناشئة. وتفرق هذه المدرسة بين التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للتحكم، وبين التحكم المالي كوسيلة أخرى، وعن التحكم الاستراتيجي كوسيلة ثالثة، وهي تعتمد على أربع روافع للتحكم:

١ - نظم المعتقدات (ويقدم القيم والغرض والاتجاه للمنظمة).

٢ - نظم الحدود (ويقدم الحدود التي يدور في إطارها الفعل).

٣ - نظم التشخيص (نظم التغذية الراجعة).

٤ - نظم التحكم في التفاعلات الداخلية.

- **الخطايا السبع لمدرسة التخطيط:**

لم تسلم مدرسة التخطيط من النقد فيكتب **Wilson 1994: 13** مبيناً العيوب التي يعاني منها مبدأ التخطيط الاستراتيجي (مع الإيجاز):

١ - جهاز التخطيط يقطع المدير التنفيذي ونظراءه من عملية التخطيط، ويحتاج فقط إلى توقيعهم على النتائج.

٢ - عملية التحليل المعقدة تجعل التخطيط الاستراتيجي مكان التفكير

الاستراتيجي، وبالتالي يتركز التفكير على التحليل لا على التفكير.

٣ـ بما أن المدراء التنفيذيين مقطوعي الصلة الحقيقية بالخطة، فمشاركتهم في تنفيذها ستكون باهتة.

٤ـ العملية تركز على القضايا المثيرة، مثل الاندماج مع شركات أخرى، أو الاستحواذ عليها، أو التخلص منها بدل التركيز على العمل الأساس.

٥ـ عملية التخطيط تفشل في تطوير خيارات حقيقية للمفاضلة بينها، ولكنها توجه الأنظار إلى مسار واحد مريح للمجموع وتعتمده.

٦ـ التخطيط عادة ما يهمل احتياجات الحالة التنظيمية وثقافة المنظمة.

٧ـ الاعتماد على مسار واحد للتوقعات، وبناء السيناريوهات ما زال هو القاعدة. بدل أن يشكل الاستثناء.

● **أخطاء في فرضيات المدرسة:**

ليس النقد موجهاً للتخطيط، ولكن للتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، فمثلا:

١ـ **مغالطة في التقدير**: ففرضية القدرة على تقدير المسار والتحكم فيه تعني بالضرورة ثبات المستقبل، وإلا لا معنى لعمل خطة ثابتة ومفصلة.

٢ـ **مغالطة الانفصال**: الانفصال بين عمل الاستراتيجية وتنفيذها، ففي حين أن من ينفذ الاستراتيجية هو أداة، فالعمل الذي يقوم به

تلقائي. وبالتالي فمشاركته في تطوير الاستراتيجية ضئيل ومشاركة صانع الاستراتيجية في تفصيلات الأحداث المؤثرة في تطوير الاستراتيجية قليلة، وكل التغذية الراجعة عن سير الأمور تصب في الاستراتيجية القائمة وليس في تطوير الاستراتيجية.

٣ـ **مغالطة صناعة الاستراتيجية**: هل فعلاً يمكن أن يكون عمل الاستراتيجية تلقائياً ناتجاً عن التحليل، وبالتالي يمكن إعادة عمل المبدعين عبر تنميطه بشكل خطوات... هل يمكن عمل إبداعات الفنانين الكبار بمجرد تعليم المبتدئين كيف يحللون أعمالهم؟

ويلخص الكاتب في الصفحة ١١٩، ١٢٠ بقوله: «التخطيط الاستراتيجي أسيئت تسميته. فالأصح أن يسمىٰ: **البرمجة الاستراتيجية**. ويجب أن يشار إليه باعتباره تنميط الخطوات عند الضرورة، بينما التوابع من الاستراتيجيات يتم بناؤها بطرق أخرىٰ حتىٰ لا يصبح لفظ التخطيط الاستراتيجي متناقضاً».

● **والخلاصة:**

إنَّ دور المخططين لا زال ضرورياً بالرغم مما قيل، باعتباره دوراً قيادياً وأساسياً في التحليل، وفي تقويم الاستراتيجيات المنتجة، وفي لفت النظر للمناطق التي يغفل عنها صانعو القرار.

* * *

٣ـ مدرسة التموقع

Positioning School

• **جوهر المدرسة:**

هو في إضافتها للمدرستين السابقتين حيث :

١ ـ ركزت على الاستراتيجية بحد ذاتها وليس على العمليات التي تستخرج بها .

٢ ـ طورت الأبحاث لتجاوز الانغلاق المتعلق بالمدرستين السابقتين .

• **فرضيات مدرسة التموقع:**

هي نفس فرضيات المدرستين السابقتين ، مع اختلاف يقول : إنَّ عدد الاستراتيجيات المتاحة أمام أي عمل تجاري محدودة ويمكن ذكرها ، وهي تتعلق بالمواقع في أماكن الأسواق الاقتصادية ، مواقع يمكن الدفاع عنها في وجه المنافسين الحاليين والمستقبليين ، وسهولة الدفاع عنها تكمن في أن من يشغل هٰذه المواقع سيتمتع بأعلى العوائد ، وسيوفر موارد تساعده على النمو وتحصين مواقعه .

مرة أخرى تستخدم الأرقام والإحصائيات ، ولكن هٰذه المرة ليس الغرض هو عمل مجموعة خطط والتنسيق بينها ، إنَّما لإيجاد الاستراتيجية الملائمة للمنظمة ، أو بالأحرى معرفة أي من الاستراتيجيات الجاهزة مسبقاً يلائم المنظمة بناء على التحليل . وهنا **تقود دراسة هيكل الصناعة وبنيتها، إلى اختيار الاستراتيجية الذي يقود بدوره**

لهيكلة المنظمة .

وللتلخيص:

١ ـ الاستراتيجيات عامة، ومشتركة، تعتمد على اكتشاف موقع في السوق .

٢ ـ والسوق اقتصادي تنافسي .

٣ ـ وعملية صناعة الاستراتيجية تكمن في اختيار إحداها بناء على الحسابات .

٤ ـ التحليل يلعب أكبر دور في هٰذه العملية، وتغذية المدراء بهٰذه الحسابات تجعلهم قادرين على اختيار الاستراتيجية .

٥ ـ والاستراتيجيات تتولد عن هذا العمل الهادف متكاملة ومن ثم يتم تطبيقها .

● **وهذه المدرسة مرت بأربع موجات:**

الموجة الأولى ناتجة من الخبرة العسكرية:

وتمثلها كتابات **Sun Tzu** وكتابات **Clausewitz**، وهما قد قدَّما استراتيجيات تناسب ظروفاً مختلفة، ولكن عملهم لم يكن منظماً كثيراً، أو على الأقل في الحس المعاصر بالمعلومات الإحصائية ودورها . وهي مقدمة في شكل نصائح للقادة العسكريين .

وهي متفقة على أنَّ جوهر الاستراتيجية العسكرية، هو ثلاث قطع رئيسة وهي: **الهجوم والدفاع والمناورة**. وبوضع قواعد ضابطة لهٰذه العمليات، وبالمزج بينها، يمكن صناعة الاستراتيجية المناسبة

تحت أي ظرف .

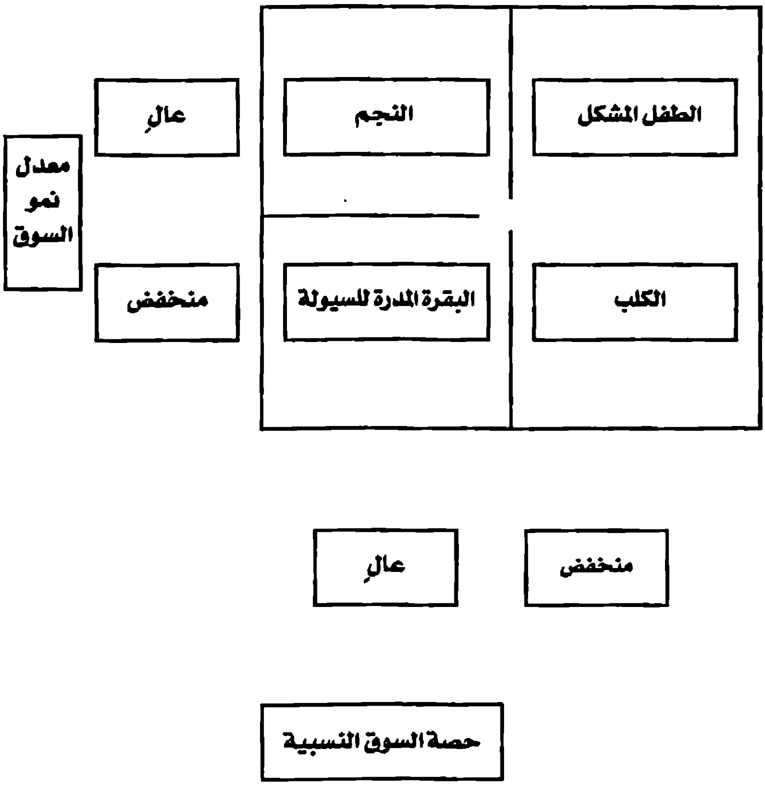
وقد وجدت من ينقلها لمجال إدارة الأعمال، يقول هذا البعض : إنَّ هناك تشابهاً بين إدارة الأعمال التجارية والحرب، من حيث ضرورة عمليات **الاستعلام، وتوفير الأسلحة، والإمداد، والاتصالات** .

ونموذجها ما قام به جيمس برين كوين حيث يقول مثلا : «إنَّ الاستراتيجيات الفعالة تبنى حول مفاهيم ومبادرات مفتاحية قليلة تعطي التماسك والتوازن والتركيز»، وأيضاً «الإحساس بالوضع في مقابل المنافس الذكي». ويقدم نصائح مثل : « أولاً قدِّر الموقف، وتراجع لتحدد قوة الخصم، وأغر الخصم أن يوسع التزاماته، ثم ركز قوتك في جزء من السوق، واعمل رأس جسر تتوسع منه لاحقاً في المحيط» .

- **الموجة الثانية تم فيها البحث عن وصفات استشارية إلزامية:**

فمثلاً تم اعتماد معيار حصة السوق، وأصبح من شبه المقدسات لتقديم الوصفات الاستشارية الإلزامية . وانظر إلى نموذج هندرسون ١٩٧٩ معبراً عن هذا التوجه في صناعة البورتفوليو للمؤسسات التي تمتلك أكثر من خطة عمل واحدة، وبالتالي تدير عملاً تجارياً متعدد المجالات .

شبكة النمو/ الحصة السوقية



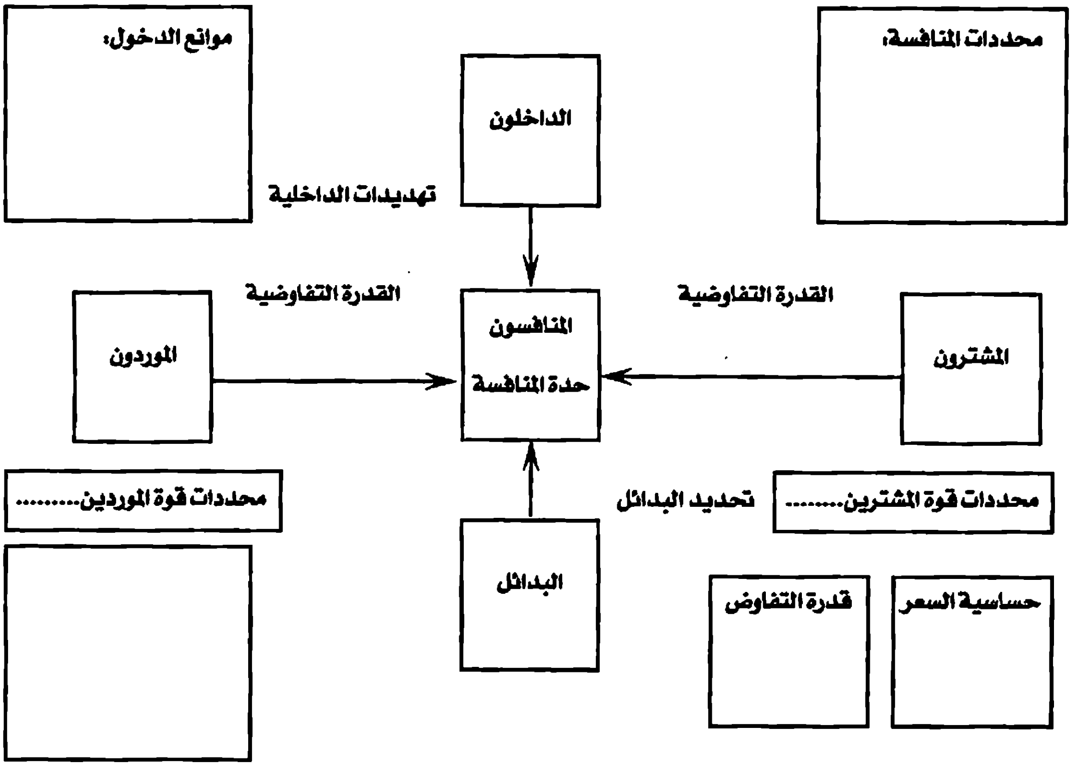
وبالتالي تقدم وصفة جاهزة سلفاً في أربع حالات:

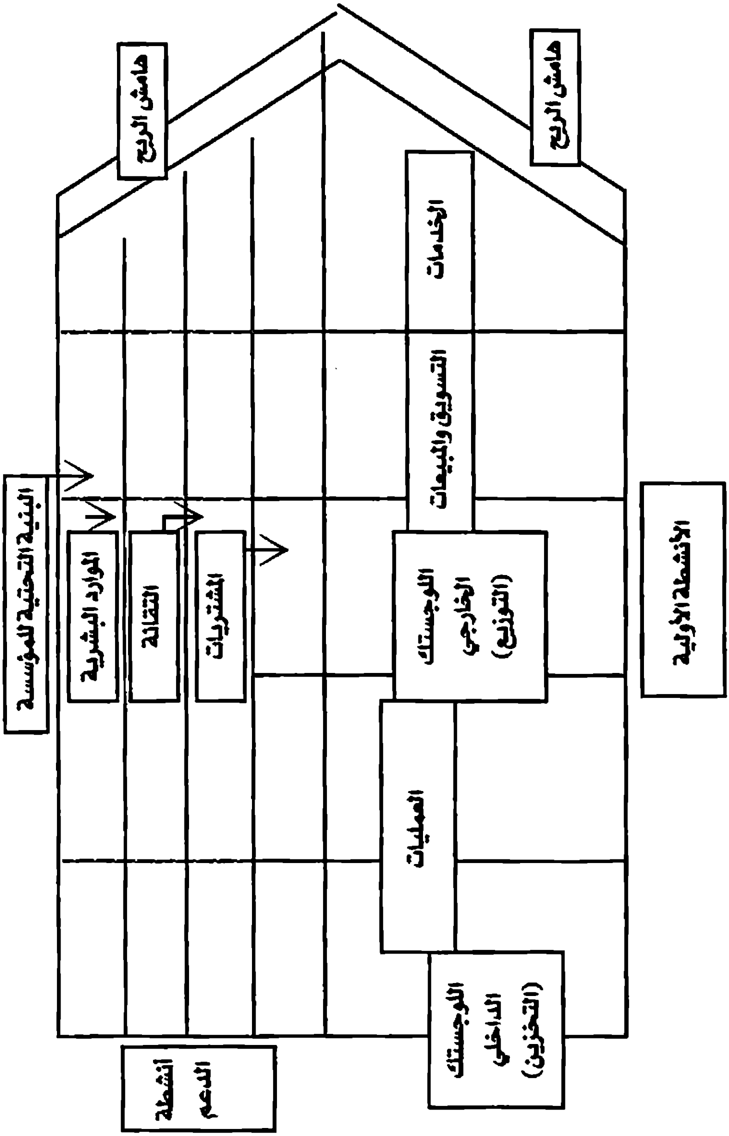
- الجزء من المؤسسة الذي يمثل نجماً استثمر فيه (نمو عالٍ - حصة سوق مرتفعة).
- الجزء من المنظمة الذي يمثل بقرة تدر السيولة خذ منه (نمو منخفض - حصة سوق مرتفعة).
- الجزء الذي يمثل الطفل المشكل انتبه له؛ لأنه سيتحول إلى كلب يأكل ما تقدمه له (نمو عالٍ - حصة سوق منخفضة).
- الجزء الذي يمثل الكلب تخلص منه فلا نفع فيه (نمو منخفض - حصة سوق منخفضة).

- **الموجة الثالثة: البحث عن بناء مقترحات تعتمد على التجربة العملية والملاحظة:**

هذه الموجة ضربت عرض الحائط بفكرة النصائح العامة والوصفات الجاهزة على الأقل لمحتوى الاستراتيجية، واعتمدت على موائمة الاستراتيجية للمحيط الخارجي للمؤسسة. وقدم بورتر تصوره للمحيط الخارجي للعمل التجاري وما يؤثر في صنع استراتيجيته نلخصه في الرسم التالي مع التحوير (ص ٢٧٩):

وتقدم لنا هذه الموجة نموذجاً آخر شارحاً لتقسيم العمل من حيث القيمة، فيما أطلق عليه «بورتر» سلسلة القيمة؛ حيث تعتمد عملية التفوق وتحديد هامش الربح في المنظمة التجارية، على معالجة سلسلة القيمة. ويلاحظ فيها وجود مستويين لسلسلة القيمة: الأول هو الأنشطة الأولية المباشرة، والثاني: الأنشطة الداعمة (ص ٢٨٠):


محددات المنافسة:
مواقع الدخول:
الداخلون
تهديدات الداخلية
القدرة التفاوضية
القدرة التفاوضية
المشترون
الموردون
المنافسون
حدة المنافسة
محددات قوة الموردين.........
محددات قوة المشترين........
تحديد البدائل
البدائل
قدرة التفاوض
حساسية السعر


هامش الربح
هامش الربح
الخدمات
التسويق والمبيعات
اللوجستك الخارجي (التوزيع)
الأنشطة الأولية
العمليات
اللوجستك الداخلي (التخزين)
البنية التحتية للمؤسسة
الموارد البشرية
التقانة
المشتريات
أنشطة الدعم

والنمـوذج يلفت النظر لفكرة تقـسيم النشـاط إلىٰ نشـاط أولي يتعـامل مباشرة مع الجمهور، وهو ما يخلق الصـورة ويعود بالأرباح، والنشـاط الداعم وهو يسـاهم في القيمة ولكنه غـائب عن الجمهـور. وبتمييز العملين، يمكن معرفة أيهـما يكون الخطأ فيه مكلفاً بدرجة أكبر ويصـعب تداركـه. **والمنظمـة الحصيفة تعـرف أين تضع الثمـانين بالمائة من جهدها وأين تضع العشرين الباقية. وتعرف خطر قلب المعادلة.**

- **نقد المدرسة:**

لها نفس عيوب المدارس السابقة في أنَّها تعتمد التحليل علىٰ اعتبار أنه يقود للتركيب أو عمل الاستراتيجية. يقول هامل (٨٠ : ١٩٩٧): «السـر الصغير والقـذر لصناعة الاسـتراتيـجيـة إنه ليس هناك أي نظرية حول خلق استراتيجية». **ويمكن تلخيص الاعتراضات في أربعة جوانب:**

١ ـ **من ناحيـة ضيق مسـاحة النظر أو التركـيز:** حيـث تركـز المدرسـة علىٰ الأمـور التي يمكن أن تقـاس وتهـمل العـوامل الاجـتـمـاعـيـة والسياسية.

٢ ـ **موضوع السـياق:** فهي تهتم بالـشركات الكبيرة. وأما دراساتها في الأعمال الصغيرة، فشحيحة.

٣ ـ **موضوع العـمليات:** فهي ليست ميدانية ولكنها تركـز علىٰ الحسابات بعيداً عن الواقع وما يمكن أن يضيفه.

٤ ـ **موضـوع الاسـتراتيـجيـات:** حيـث هي عـامة المنشأ ولا تسـتجيب لمتغيرات الموقف الخاص لكل مؤسسة.

- **إيجابيات المدرسة:**

أضافت محتوىٰ جديداً للبحوث الاستراتيـجية، وهو ليس بالأمر البسيط علىٰ أية حال.

* * *

٤ـ مدرسة القائد الملهم

The Interepreneurial School

جوهرها: أن الاستراتيجية هي خطة في عقل القائد، فهو مهندس الاستراتيجية.

هناك أربعة أنواع من القادة حسب كول (١٩٥٩):

١ ـ المخترع للاستراتيجية الذي يعتمد على الحسابات.

٢ ـ المخترع للاستراتيجية المحفز للآخرين.

٣ـ المخترع للاستراتيجية المتفائل.

٤ ـ البناء لمنظمة قوية.

وهناك من يتمتع بالصفات الأربع مجتمعة.

ونظرية هؤلاء القادة تقول:

لا تهتم بالخطط الرسمية كثيراً لأسباب موضوعية. نحن نعيش في بيئة متغيرة وصراعات كثيرة، وعندها تحتاج للتحرك لتجنب الضربات، وليس هناك مساراً مستقيماً لتخطط له. وهم يقفون على أربع قواعد كما يرى منتزبرج:

١ ـ الأهم هو البحث عن الفرص وليس الانشغال بالمشاكل (وفر جهود المبدعين للبحث عن الفرص ولا تشغلهم بالمشاكل).

٢ ـ القوة يجب أن تكون بيد القائد وحده.

٣ ـ صناعة الاستراتيجية عندهم بأخذ خطوات كبيرة في وجه الغموض المستقبلي والاندفاع للأمام.

٤ ـ المهم النمو والقادة مشغولون وتسيطر عليهم فكرة الإنجاز.

- **القيادة من خلال الرؤية:**

«عندما يترنح التخطيط يسطع نجم الرؤية» سيأتي القائد العظيم وينقذ المنظمة، والمقصود بالقائد العظيم: القائد ذو الرؤية. وبالتالي أصبحت المنظمات تحرص على أن تكون لها رؤية، أو على الأقل شيء تدعوه رؤية. ولكن ما الرؤية الحقيقية؟ لعل أبسط إجابة هي: «الشيء الذي تراه بعين عقلك». وعبَّر عنها (وارن بينيس) بأنها: «إذا كانت حقيقية فلا يمكن أن تنساها». وبصيغة أخرى لا تحتاج لكتابتها، وهو اختبار حقيقي لكل ما يطلق عليه رؤية في المنظمات المختلفة. وإليك بعض المقتطفات مما كتبه «بينيس وناموس»:

- لكي يختار القائد الاتجاه عليه أولاً أن يرسم صورة ذهنية للحالة المستقبلية الممكنة والمطلوبة للمنظمة. وهي ما يطلق عليه: الرؤية. وهي قد تكون غامضة كالحلم، أو واضحة كوضوح المهمة والهدف. والنقطة الحساسة أن الرؤية تحدد صورة حقيقية وذات وزن وجاذبية للمنظمة، أحسن من واقع المنظمة القائم.
- الرؤية هي هدف مغرٍ، وهي شيء متعلق بالمستقبل. ومع وجود الرؤية، يقدم القائد الجسور الخطة التي تربط الحاضر بالرؤية.

- وبتركيز القائد العيون على الرؤية، يعمل على الموارد العاطفية والروحية للمنظمة، وعلى قيمها والتزاماتها وطموحاتها. في حين يكتفي المدير بالعمل على الموارد المادية، مثل: العمالة الماهرة، والمال، والمواد الخام، والتكنولوجيا.
- إذا كان هناك من ومضة عبقرية في الوظيفة القيادية، فهي تعود إلى هذه القدرة العجيبة على تركيب صورة واضحة للمستقبل، والتي بعد أن يتم تركيبها يسهل فهمها، وهي قادرة على أن تبعث النشاط والحيوية في المؤمنين بها.

- **فرضيات مدرسة القائد الملهم:**

١ - الاستراتيجية توجد في عقل القائد على شكل صورة، أو عبارة عن الإحساس بالاتجاه طويل الأمد، ورؤية عن مستقبل المنظمة.

٢ - صناعة الرؤية تتم في العقل الباطن، وجذورها توجد في الخبرة والحدس الداخلي للقائد، سواء كان هو من بناها أو تبناها ثم استبطنها في سلوكه.

٣ - القائد ينشر رؤيته منفرداً وبإلحاح، ويشرف على تنفيذها بنفسه، بحيث يجري التغيرات الضرورية عليها كلما لزم.

٤ - والرؤية الاستراتيجية قابلة للتحوير، وبالتالي فاستراتيجية القائد الملهم، تدور بين الاستراتيجية المقصودة في العموم والاستراتيجية الناشئة في التفصيلات.

٥ ـ والمنظمة كذلك قابلة للتحوير، فالهيكل البسيط يستجيب لأوامر القائد وتوجيهاته، وسواء كانت المنظمة ناشئة أو كبيرة، فكل الإجراءات وعلاقات القوة، يجب أن تصب في يد القائد وتمنحه القدرة العالية على المناورة.

● **نقد المدرسة:**

١ ـ القائد الفرد قد يُخطئ الطريق أكثر من المجموع.

٢ ـ القائد الفرد قد يغيب لأي سبب.

٣ ـ الأفراد يفقدون الروح الإبداعية، فهم أتباع لا غير.

٤ ـ النجاح في البدايات قد يقود إلى كوارث في النهايات غالباً.

* * *

٥ـ المدرسة الإدراكية

The Cognitive School

جوهر المدرسة: يجب البحث في عقل الاستراتيجيين عبر علم النفس الإدراكي؛ للوصول إلىٰ العمليات التي تتم بها صناعة الرؤية والاستراتيجية. فقبل هٰذه المدرسة كان التركيز منصباً علىٰ: ماذا يحتاج القائد أو المدير ليفكر؟ بينما في هٰذه المدرسة ينصب التركيز علىٰ التفكير ذاته. **وهناك جناحان للتفكير:**

الجناح الأول: يبحث عملية معالجة وتنظيم المعرفة، ويوفر صورة موضوعية متحركة للعالم المحيط، تمسح العالم وتركز علىٰ مناطق معينة منه وتبتعد، عن مناطق أخرىٰ حسب طلب الاستراتيجي. والصورة المأخوذة عن الواقع ـ حسب هذه المدرسة ـ لا تعكس الواقع، بل مناطق التركيز الاستراتيجي (Recreation).

والجناح الثاني: يرىٰ ذلك عملاً ذاتياً غير موضوعي، وهو تفسير شخصي للعالم (Creation).

- **ملاحظة:**

١ ـ هذه المدرسة أقرب لمجموعة بحوث منفصلة من كلمة مدرسة.

٢ ـ وهي جسر بين المدارس الموضوعية السابقة وبين المدارس الأكثر ذاتية اللاحقة.

ولنبدأ باستخدام خلاصة الملاحظات عن محدودية المدخل الإدراكي:

- **الإدراك والارتباك:**

محاولة الإنسان الإدراك، تؤدي إلىٰ ارتباك. فالْعَالَمُ كبير

ومعقد، وعقل الإنسان وعملياته صغير ومحدود بالمقارنة[١].

يقول ماكريداكاس: «لقد نشأنا في بيئة حيث نتقبل مقولات معينة على أنها حقائق، على الرغم أنها ليست كذلك. فعلى سبيل المثال، نحن نؤمن بأنه كلما أعطينا معلومات أكثر؛ كانت قراراتنا أدق. والحقائق التجريبية تقول العكس، فزيادة المعلومات تعطينا الإحساس بالثقة بأننا على صواب دون أن نحسن دقة القرارات بالضرورة... وعملياً عادة ما تكون المعلومات المقدمة الزائدة، ذات قيمة إضافية قليلة».

وبحسب التقسيم السيكولوجي هناك **نوعان من الاستراتيجيين**:

الأول: ذو التفكير بالخارج واستخدام الحواس، وهم منطقيون تحليليون موضوعيون ناقدون ولا يقتنعون إلا بالمنطق، وهم يحبون تنظيم الحقائق ويميلون لاتخاذ القرارات بسرعة قبل فحص الموقف جيداً.

الثاني: ذو التفكير بالخارج واستخدام المشاعر، وهم يميلون لروح الصداقة، متكيفون مع الواقع، يعتمدون على ما يرونه ويسمعونه ويعرفونه مباشرة... يحلون المشاكل عبر التكيف معها وليس بالضرورة عبر إجراءات وطرق محددة. بمعنى آخر: يبدو **النوع الأول** أقرب **لمدرسة التموقع**، **والثاني أقرب لمدرسة التَّعَلُّم**.

- **الإدراك كعملية معالجة للمعلومات:**

فالمعلومات القادمة من الخارج تتجمع من كل حدب وصوب،

---

(١) يلخص هذا القصور ماكريداكاس في جدول (٣٦: ١٩٩٠)، والذي قمنا بعرضه في ص ١٢٧.

وهنا يبدأ العقل بالمعالجة حسب الخطوات التالية:

- **الانتباه:** ويعمل العقل على تحديد أي المعلومات سيدخلها وأيها يهملها.
- **التشفير:** حيث يصنف العقل المعلومات بحسب قواعد البيانات المعدة سلفاً بما فيها خانة المستجدات.
- **التخزين والاستدعاء:** وهو يبدأ بالذاكرة كشبكة تربط مختلف المعلومات.
- **الاختيار:** وهي عملياً تتأرجح أماماً وخلفاً، ولكنها في النهاية تسير نحو الحل.
- **المخرجات:** حيث تتم التغذية الراجعة والقويم.

- **الإدراك كخارطة:**

إنَّ وجود بنية عقلية لتنظيم المعلومات ضرورة. وتتعدد تسميتها ولكن المعنى واحد في المحصلة. فهناك كلمات مثل: الأطر، الإسكيما، المفهوم، نص، خطة، نموذج عقلي، خارطة. ويجب أن نميز بين نوعين من الخرائط:

النوع الأول: هو خارطة العوامل المهمة المتعلقة بالموقف.

والنوع الثاني: خارطة العلاقات التي تربط هذه العوامل. ويطلق الكاتب على النوع الأول: **(الإسكيما)**. ويرى أنَّها الأهم، فعندما ندرس مثلاً احتمالية حصول أزمة بترول أخرى يستحضر العقل **(الإسكيما)** مع المعلومات المتعلقة بالمستوى السياسي والاقتصادي والتكنولوجي. وهناك فرضيات مستكنة متعلقة بها. فمثلاً على

المستوى السياسي: قد تفترض أن الأزمة البترولية متعلقة بنوع من الأعمال العسكرية، وعلى المستوى الاقتصادي: قد يستدعي موضوع التكتلات ورفع أسعار الجازولين. وعلى المستوى التكنولوجي: قد يتم التفكير أن هناك استبدال غاز التدفئة بالكهرباء وهكذا، وبعد استخدام (الإسكيما)، تأتي الخرائط من الدرجة الثانية، وهي التي تهتم بالتفصيلات والعلاقات والخبرات لتقدم خدماتها في اتخاذ القرار بشأن التحدي المطروح.

وكل مدير يحمل في ذهنه مجموعة كبيرة من هذه النماذج غير الرسمية، وهي التي تحدد له قراراته.

• **الإدراك بمعنى اكتساب مفهوم:**

المدراء هم صناع الخرائط وهم مستخدموها. وفهم كيفية صناعتهم لها أمر أساسي لفهم كيف تعمل الاستراتيجية. والاستراتيجية مفهوم بمعنى أنها تجريد وتبسيط واختزال للواقع. ولكن كيف يستطيع شخص ما استيعاب عدد هائل من المعلومات غير الصلبة ويحولها إلى تصور جديد ويستخرج المفهوم، ذلك هو السر الذي لم يجب عنه إلى الآن. ويقترح بعض النفسانيين أن الحل في دراسة الصور في العقل وليس في دراسة الكلمات، ويرى المهتمون بعلم وظائف الأعضاء أن دراسة وظائف الجهة اليمنى من الدماغ قد تعطي الحل، والذي ظل غائباً حتى الآن.

• **الإدراك كعملية تشييد وبناء:**

يقول أصحاب هذا التصور: إنَّ الخرائط العقلية ليست ناتجة عن

المعلومات الخارجية بداية، بل هي تتفاعل مع المعلومات الخارجية بطريقة ما. بمعنى آخر: إنَّ العقل يملك عقلاً يحكمه في المدخلات القادمة، وهو في طريقه لعمل ذلك إما أن يعيد **تفسير المعلومات لكي تركب في الخارطة، أو يعيد صياغة الخارطة لكي تستوعب المعلومات.**

ويضيف أصحاب هذا التوجه: أن البيئة الخارجية التي نقوم بدراستها لعمل الاستراتيجية ليست البيئة الموضوعية، بل هي البيئة التي نتصورها، ويجيبون على من يتحداهم بأن الواقع الخارجي حقيقي وليس متخيلاً؛ بأنه لا يمتلك تصوراً واضحاً عن مفهوم البيئة والمناخ الخارجي، ولذلك يقسّمون البيئة أو المناخ إلى:

بيئة موضوعية: بمعنى أن هناك جسماً آخر يغمر المنظمة ومستقلاً عنها، وهو هناك قابل للدراسة الكاشفة عنه.

بيئة متصورة: بمعنى أن ما يتلقاه الاستراتيجي عن البيئة هو جزء منها، وبالتالي هناك فجوة بين الواقع المادي الصرف وبين ما وصل منه لصانع الاستراتيجية.

بيئة ممثلة أو مسنونة: بمعنى أن الواقع الخارجي والداخلي ليس إلا تجليات مادية لبشر وأشياء، وأن تقسيمها للداخل والخارج التنظيمي هو تقسيم من فعل الإنسان، وكذلك النظر للأشياء وإعطائها تفسيرات، هو من عمل الإنسان. وعلى ذلك **فالناظر للسماء يجد فيها نجوماً، ولكن أن ينظر إنسان لهذه النجوم ويرسم بينها خطوطاً متصله فيرى فيها ما يطلق عليه «الدب الأكبر» مثلاً، ثم يتبعه الناس في هذا التصور؛ هو ما يقوم به الاستراتيجي في جوهر العملية، فهو يرى ما يراه الناس من أحداث، وما هو موجود في المحيط، لكن البراعة في رسم الصلات وإعطاء التفسيرات**

ورسم الاحتمالات وتقديم البدائل وإقناع الآخرين بها .

- **فرضيات مدرسة الإدراك:**

١ ـ صناعة الاستراتيجية هي عملية إدراك تحدث في عقل الاستراتيجي .

٢ ـ والاستراتيجيات تظهر كتصورات في شكل مفاهيم وخرائط وإسكيما وأطر . وهي تشكل ما نستقبله من المحيط الخارجي .

٣ ـ حسب جناح الذاتية نحن نستقبل الواقع الخارجي من خلال مرشحات تغير من صورته الحقيقية قبل أن يصل للخارطة الإدراكية . وحسب جناح الموضوعية ، نحن نستقبل العالم القائم كما هو ، ثم نعيد تشكيله وبناءه .

٤ ـ الاستراتيجيات كمفهوم من الصعب الوصول لها بداية ، ولا نبلغ غايتها عندما نحصل عليها ، ومن الصعب تغييرها عندما تفقد قيمتها .

- **نقد المدرسة:**

هي مفيدة بحثياً للمهتمين بعلم النفس كَمصَدِّرِين للنظرية ، ولكنها لا تعين كثيراً الإدارة الاستراتيجية كمستهلك للنظرية .

* * *

٦ـ المدرسة التعلمية

The learning school

جوهر هذه المدرسة: أن الاستراتيجية هي نتاج عملية التعلم المستمرة عبر الزمن، فالأفراد والمجموعات يتعرفون على الوضع المحيط، وعلى المنظمة عبر الزمن، ويكتشفون الطرق الأكثر نجاحاً، وبالتالي ينشأ نمط مشترك يتعارف عليه المجموع. وهي ترى أن بقية مدارس التخطيط، إنما تعيش في عالم الأحلام.

هٰذه المدرسة تفرق بين تكون الاستراتيجية وبين تصنيعها، وهي تطرح **السؤال التالي**:

كيف تتكون استراتيجية المنظمة عبر الزمن - وليس كيف تصنع مسبقاً؟

مثال تصويري: يطرح أصحاب هٰذه المدرسة التجربة التالية للتدليل على صحة ما يرون: «ضع مجموعة من النحل والذباب في قنينة، وضع القنينة على جنبها موجهاً قعرها إلى شباك منير، ودع الطرف الآخر مفتوحاً، وانظر ما سيحدث! سيقتل النحل نفسه في محاولة الخروج من جهة القعر المواجهة للشباك مهما يطول الزمن، بينما سيخرج الذباب من الجهة المفتوحة بعد عدد من المحاولات الخاطئة.

والشاهد: أن النحل يتبع المنطق أن المخرج هو حيث يوجد النور، بينما يعمد الذباب إلى مبدأ التجربة فيخطئ ويصيب حتى يكتشف الحل المناسب».

وتقدم هذه المدرسة وصفتها لما تسميه «**الزيادة المنطقية**» **Quinn 82** :

١ ـ **اعمل على قيادة نظام المعلومات الرسمي**: لا تأتي معظم عمليات التطوير من خلال نظام المعلومات الرسمي، ولكن بدلاً عن ذلك يعتمد الأمر على الإحساس بالحاجة إلى تغييرات استراتيجية كبيرة عَبَّرَ عنها البعض «شيء من الإحساس بعدم الراحة وأن هناك شيئاً خطأ».

٢ ـ **بناء الوعي التنظيمي**: في المراحل الأولى لا تتم عمليات التحول التدريجي عبر الأوامر المباشرة. وبدلاً عن ذلك تبدأ بالدراسات، وطرح الأسئلة التي تثير التفكير، الاستماع، التحدث مع المبدعين خارج الأطر الرسمية، تكوين عدد من الخيارات، ولكن مع عدم عمل أي التزامات محددة.

٣ ـ **بناء مصداقية بتغيير الإشارات الرمزية**: يعمل بعض المدراء المهمين أعمالاً ذات دلالة رمزية مهمة وواضحة من غير التعبير اللفظي، تعطي مصداقية للتحولات المطلوبة.

٤ ـ **شرعنة وجهة النظر الجديدة**: عمل حلقات نقاشية والسماح بوقت مستقطع تناقش فيه المنظمة القضايا التي تشكل تحديات، وتدرس تأثير تنفيذ الخيارات المختلفة، أو توفير منصة معلومات يتم فيها بناء خيارات أخرى تقارن بما سبق طرحه.

٥ ـ **اتبع تحولات تكتيكية وحلولاً جزئية**: بينما قد تواجه التحولات الكبيرة معارضة؛ يمكن أنْ يتم الاتفاق على برامج صغيرة. وعندما تتكاثف بدرجة معينة يولد التوجه الجديد.

٦ ـ **وسع الدعم السياسي**: وسع الدعم للتوجهات الجديدة من خلال ميكانيزمات اللجان وفرق المهام . . . إلخ .

٧ ـ **تغلب على المعارضة**: أقنع الناس، وحيِّد المعارضة القوية، قم باختيار الناس و بناء التحالفات، وهذا هو أهم عمل للقيادة للوصول للنتائج المطلوبة .

٨ ـ **اعمل على بناء المرونة في المنظمة بوعي**: لا يمكن توقع متى تتعرض المنظمة لتهديد على وجه الدقة! ولا متى تحصل على فرصة على وجه الدقة! وعلى ذلك يجب أن تبنى قدرات احتياطية في المنظمة (موارد مالية ـ أبطال في مواقع مهمة ـ إجراءات سريعة) تساعدها على مواجهة الظروف الطارئة .

٩ ـ **ابن بالونات اختبار وجيوباً من الالتزام**:اطرح بالونات اختبار بغرض جذب اختيارات معينة وتبين مواقف معينة وللحصول على مقترحات صلبة .

١٠ ـ **بلور التركيز واعمل الالتزامات رسمياً**: القادة عادة ما يطرحون أهدافاً غامضة والتزاماً عاماً وغير جازم حتى تتوافر لهم المعلومات، أو إجماع على الاتجاه، ومن ثم يستخدمون مكانتهم وقوتهم في الدفع في الاتجاه .

١١ ـ **التزم التغيير المستمر**:حتى بعد الوصول لإجماع والسير في طريق، حاول أن تتأكد من أن المرونة للتحول عن الجديد ما زالت قائمة .

١٢ ـ **تعامل مع الاستراتيجية على أنها ليست خطاً مستقيماً**: إن أهمية

الاستراتيجية لا تكمن في وضوحها، ولكن في قدرتها على تمكين المنظمة من التقاط الفرص ومواجهة الأخطار، ومن قدرتها على تركيز الموارد في المكان والزمان المناسبين.

• **المغامرة الاستراتيجية ودورها:**

من البطل؟ هناك من يتحمل طرح مبادرات جديدة من خارج الصفوف القيادية. وبالتالي تولد مبادرات نوعية تتقدم بها المنظمة بعد أن تتبناها وتستوعبها في نسيجها. وبالتالي توسع مفهوم القائد الملهم ليصل إلى قطاعات أخرى في المنظمات.

وهذه النظرية تقول: إنَّ «المبادرات الاستراتيجية تظهر من الأنشطة الإدارية القيادية للخطوط الأمامية والخطوط الوسطى، بينما يلعب القادة في القمة دورهم؛ من خلال تقديم السياق البنوي الذي تتم فيه المبادرات (**Structural Context**).

• **الاستراتيجية الناشئة ودورها:**

بينما تعبر الاستراتيجية المعتمدة على النوايا ـ وهدفها الضبط والتحكم، تعبر الاستراتيجية الناشئة عن تفاعل المنظمة مع البيئة الواقعية، وتعيد تشذيب الاستراتيجية المعتمدة، وهي تعبير عن الجانب التعلمي في المنظمة والقدرة التجريبية لها. والاستراتيجية الناشئة قد تحدث توفيقياً دون وعي وقد تحدث بشكل مقصود وممنهج، وقد تنشأ من تزاوج جهود مقصودة وجهود غير مقصودة، ولكنها في النهاية تعيد تشكيل الاستراتيجية المقصودة، ويظهر النمط الذي تراه العين، وهو الاستراتيجية القائمة والمشاهدة في واقع المنظمة.

- **أنواع الاستراتيجيات من «منتزبرج» و«واتر» ١٩٨٥:**

بحسب القصد أو عدمه.

الأنواع	المواصفات الكبرى
الخططية planned	استراتيجية مقصودة مكتوبة وتفصيلية ومتحكم فيها وفرضيتها أن البيئة ثابتة إلى حد كبير.
الإلهامية enterpreneuiral	مقصودة وموجودة في عقل القائد ومتأقلمة مع الأوضاع المحيطة وباحثة عن الفرص، والتحكم في الخطة والبشر في يد القائد. وهي قابلة للتعديل وللتغيير.
الأيديولوجية idiological	تنطلق من المسلمات المشتركة والنية متوافرة جمعياً فيها. ونسبياً ثابتة. تلقن وتتحول لحالة اجتماعية.
المظلية umbrella	تتكون في الظروف الضاغطة، والقائد يتحكم جزئياً في المنظمة. وهي تقدم الحدود الاستراتيجية أو المستهدفات وتترك للفاعلين الآخرين الاستجابة بحسب خبراتهم أو تفضيلاتهم. والصورة الكلية مقصودة فيها. كما أنها تتوخى التموقع الجيد، وقد توصف بأنها ناشئة أو بأنها ناشئة عن طريق اختيار هذا الطريق في إنتاجها.
العمليات process	العناية هنا من القيادة بتحسين العمليات، ويترك أمر الاستراتيجية لمن دونهم، وهي تكون ناشئة ولكن بقصد واختيار من القيادة.
المفككة unconnected	تضارب في المبادرات والتوجهات يخلق نمطاً مضطرباً وغير واضح.
الإجماع consensus	الاستراتيجية تتم عبر مجموعة من التلفيقات بين العاملين، والاستراتيجية هنا غير مركزية وناشئة بالضرورة.
المفروضة imposed	الظروف الخارجية تقلص الخيارات بشكل كبير، وتصبح الاستراتيجية ناشئة بحكم الضغط، ومن ثم تستبطنها المنظمة وتتعايش معها وتصبح مقصودة ومقننة.

- **فرضيات مدرسة التعلم:**

١ ـ المحيط المعقد للمنظمات اليوم يمنع وجود استراتيجية مسبقة، وبالتالي من المهم تَبَنِّي نظرية التعلم، وعمل الاستراتيجية، يتم من خلال الاحتكاك بالواقع تدريجياً، ولا يمكن فصل عملية صناعة الاستراتيجية عن التطبيق.

٢ ـ رغم أن القائد هو من يجب أن يتعلم، ولكن الأكثر حدوثاً أن المنظمة كلها تمر عبر منحنى التعلم. وهناك عادة العديد من الاستراتيجيات المحتملة أمام أي منظمة.

٣ ـ هـٰذه العمليات تسير عبر أشكال ناشئة من الاحتكاك بالواقع، ومن ثم دراسة الخبرة التي وفرتها التجربة والاستفادة منها. وهـٰذا يمكن أنْ يتم في أي جزء من المنظمة قابل للتعلم وقادر على الحركة.

٤ ـ ووظيفة القيادة ليست صناعة الاستراتيجية، بل في إدارة عملية التعلم للاستراتيجية بحيث تظهر الاستراتيجيات الجديدة.

٥ ـ وعلى ذلك، فالاستراتيجيات تظهر أولاً كأنماط من الماضي، ومن ثم كخطط للمستقبل، وفي النهاية كصورة تقود السلوك العام.

- **ديناميكية قدرات المنظمة:**

هناك مقولة منتشرة مفادها: «الاستراتيجية تعتمد على القدرة على التعلم، والقدرة على التعلم تعتمد على وجود القدرات. ويشير كتاب مثل بيرهال وهامل إلى أن جذور الميزة التنافسية (Competative Advantage) لأية منظمة يكمن في القدرات المركزية

(Competencies Core) : «الشركات متعددة الأعمال هي شجرة كبيرة، جذعها وفروعها الكبيرة أشبه بالمنتجات الرئيسة للمنظمة، بينما الفروع الصغيرة تمثل الوحدات الربحية فيها، ونظام الجذور فيها تمثله القدرات المركزية، والتي توفر الاستقرار والتغذية والاستمرارية. وأنت لن تصل إلى مصدر قوة المنافسين بالنظر إلى منتجاتهم، كما لن تعرف مصدر قوة الشجرة بالنظر لأوراقها».

• **النقد الموجه لمدرسة التعلم:**

يقول من يدعم هذه المدرسة، بأنها توازن مدرسة التخطيط الاستراتيجي، ولكن تخوفهم من الغلو بإنكار قيمة التخطيط جملة والاعتماد على التعلم، والذي هو محفوف بثلاثة أخطار:

١ ـ **غياب الاستراتيجية:** بمعنى التخبط في أنشطة متضاربة، وزيادة هنا وزيادة هناك في غياب الرؤية ستعني خلق صورة مشوشة لا يعرف أي فرد إلى أين تتجه المنظمة. وصحيح أن بعض الأعمال لا تحتاج إلى فكر استراتيجي مركب ابتداء ـ كعمل الجزار مثلاً ـ إلا أنه في حالات ـ مثل الأزمات ـ لا يمكن الاعتماد إطلاقاً على نظرية التعلم، بل يجب الاعتماد على شخص قوي ذي رؤية للنجاح كما هو معروف.

٢ ـ **ضياع الاستراتيجية:** بمعنى أن المنظمة الناجحة وفق استراتيجية معينة قد تفقدها دون أن تشعر بالتحركات العشوائية التي تتم عبر عملية التعلم والخطأ.

٣ ـ **الاستراتيجية الخطأ**: بمعنى أن تجد المنظمة مع الوقت، أنها في المكان والزمان الخطأ تماماً، وأنها في استراتيجية غير مرغوبة تماماً.

- **إسهامات مدرسة التعلم:**

إن روح مدرسة التعلم تقوم على فتح المجال للتجربة، ومحاولة اكتشاف طرق جديدة، وتشجيع حدوث ذلك، ومن ثم تتبنى ما ينجح من هذه المبادرات. ويأتي دور مدرسة التعلم بكل وضوح حين تكون الرؤية صعبة ولا تنجح الوصفات الجاهزة لمدرسة التموقع، فلا يكون هناك مجال إلا لمدرسة التعلم.

* * *

٧ـ مدرسة القوة

Power School

الحديث عن القوة هنا، ليس بالمعنى الاقتصادي، بل بمعنى استخدام الأساليب المختلفة للفوز، خلاف التنافس التجاري المعتاد، وهو أقرب للسياسة بمعناها المعتاد من العمل التجاري بمعناه المعتاد.

والقوة هي قدرة طرف ما، على فرض إرادته على الطرف الآخر. وهي نوعان في المنظمات:

الأول: هو ما يطلق عليه **Micro Power** وهو ما يستخدم في الشأن الداخلي للمنظمات.

والثاني: هو ما يطلق عليه **Macro Power** ويستخدم في الشأن الخارجي للمنظمات.

- **مكانة نظرية القوة في التعامل الخارجي للمنظمة:**

في حين تتعامل نظرية القوة الداخلية مع مكونات المنظمة الداخلية كأفراد ومجموعات، تتعامل نظرية القوة الخارجية مع المكونات في المحيط الخاجي للمنظمة من الحكومات والمنافسين والممولين والجمهور... إلخ.

وهناك طريقان لأي منظمة اتجاه المحيط الخارجي:

١ ـ إما أن تتغير هي لتتلاءم مع محيطها **(وهو موقف مدرسة المناخ)**.

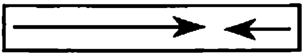
٢ ـ وإما أن تغير محيطها ليتلاءم معها **(وهو موقف مدرسة القوة)**.

هناك **ثلاث قضايا** من نظرية القوة اتجاه المحيط الخارجي، رغم أنها تبدأ من الداخل وهي:

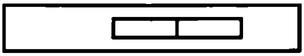
تحليل القوى الداخليــة في المنظمة والمعنيــة بالاســتراتيـجـيــة(Stake Holder):

- عبر تحليل سلوكها الظاهر واحتمالية تعاونها واحتمالية مقاومتها، ويمكن توصيف العلاقة المحتملة تحت أربعة عناوين:

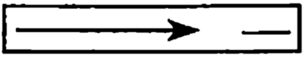
١ ـ التنافس



٢ ـ التكامل



٣ـ التعارض



٤ ـ المصالح المشتركة



- عبر محاولة فهم سلوكها وتفسيره بمحاولة وضع الذات في مكان القوىٰ.
- تحليل التحالفات المحتملة بينهم.

وهناك أربع استراتيجيات أساسية للتعامل معهم:

- الهجوم: مثل محاولة تغيير أهدافهم.
- الدفاع: مثل ربط الموضوع بموضوع آخر محبب لديهم.
- التخندق: التمسك بالرأي.
- تغيير قواعد اللعبة.

وعموماً لا يبدو الأمر سهلاً، خاصة أن من المعنيين الداخليين من هو أعلىٰ رتبة تنظيمية من المحللين للوضع.

• **صناعة الاستراتيجيات التعاونية:**

اليوم تنتشر مصطلحات جديدة مثل الاستراتيجية الجموعية، والشراكة الاستراتيجية (**Joint Venture**) والمصدرة الاستراتيجية (**Strategic Sourcing**)، وأطلق البعض عليها مدرسة الحدود (**School Boundry**)، وبالتالي أصبح الشأن الاستراتيجي ليس مرهوناً بشركة واحدة بل هو شأن جموعي.

وهنا تظهر عمليات التشبيك بين الشركات في شكل استراتيجيات توضع بشكل جموعي لخدمة الجميع، فقد تتعاون البنوك مثلاً في أن يكون لها صراف آلي مشترك يخدم الجميع. وقد تقوم التحالفات الاستراتيجية بدلاً من التنافس. فقد تتحالف منظمات بالأصل متنافسة في مشاريع معينة مشتركة، مثل تطوير منتج معين. وقد يخلق المتنافسون مؤسسة جديدة برأس مال مشترك، أو يعمدون للعقود التشاركية حيث لا تدفع حصص، بل يتم التعاقد على عقود طويلة الأجل أو التراخيص أو الوكالات، وقد يتم التعاون في مجال الإعلانات الجموعية أو البحوث أو عقود الإيجار أو التوزيع المشترك أو المناقصات المشتركة أو الإنتاج المشترك أو الشراكة في الموارد أو الترخيص المتبادل.

• **فرضيات مدرسة القوة:**

١ - تشكيل الاستراتيجية بواسطة القوة والسياسة، سواء كان في داخل المنظمة أو في محيطها الخارجي.

٢ ـ والاستراتيجية هنا ناشئة وتأخذ شكل موقع أو تحركات ماكرة أكثر منها تصورات .

٣ ـ والسياسة الداخلية تأخذ شكل تفاعل مثل الإقناع أو المساومة أو المجابهة في شكل ألعاب سياسية بين المصالح الضيقة والتحالفات المتغيرة من غير تفوق مستمر لأحد الأطراف .

٤ ـ والسياسة الخارجية في شكل دفع لمصالح المنظمة للتقدم في محيطها عبر التحكم في المنظمات الأخرىٰ أو التعاون معها ، وباستخدام فن المناورة الاستراتيجية والاستراتيجيات الجموعية بأشكال شبكية مختلفة من التحالفات .

• **نقد المدرسة:**

١ ـ ليست القوة هي العنصر الوحيد في صناعة الاستراتيجية . فالقيادة وثقافة المنظمة ، تلعبان دوراً كبيراً فيها أيضاً .

٢ ـ فكرة التسييس لها آثارها الضارة التي تؤدي إلىٰ هدر طاقات المنظمة وتشويهها في أحيان كثيرة .

٣ ـ التجزيء الذي تحدثه كثرة التداخلات ، قد يقود لصورة استراتيجية مشوهة .

• **السياق:**

لا يمكن تصور عمل الاستراتيجية من غير إدخال عنصر السياسة وخاصة في الحالات التالية :

١ ـ التغييرات الكبرىٰ .

ولكن عملياً المساندة قد تشمل ما هو أوسع من مجرد التوريد، فهي قد تشمل الدعم المالي والدعم الفني والدعم الإعلامي والدعم السياسي . . . إلخ . وكل هـٰذه، لها تأثيرها على الوضع التنافسي للمنظمة في كل الأحوال .

المواضيع التي تحتاج لقرارات	
حالة المساندة المستقبلية المتوقعة	
التغيرات القانونية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات التكنولوجية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات الاجتماعية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات الاقتصادية المستقبلية المؤثرة	
التغييرات السياسية المستقبلية المؤثرة	
المساندون اليوم	

٥ ـ تهديد البدائل:

لا يجب النظر الاستراتيجي فقط للبدائل المباشرة للخدمة، أو المنتج، أو للمنظمات التي تعمل في نفس المجال، ولكن عند توسيع النظر، سنجد أن نفس الجمهور قد يجد بدائل ذات طابع مختلف تسكن عنده الحاجة وتشعره بالرضىٰ، فقد يستبدل الفرد حبة الشيكولاتة بحبة الحلوىٰ رغم اختلاف الموضوعين، وقد يستبدل الفرد المنظمة السياسية بالمنظمة الاجتماعية رغم اختلاف الموضوعين . وبالتالي علىٰ المنظمات أن تدرس مثل هذه البدائل، التي قد تأكل من رصيدها و تقلل من جمهورها .

٨ـ مدرسة المدخل الثقافي

Cultural School

جوهر الفكرة:

الثقافة في المنظمة هي الوجه الآخر الذي يقابل السياسة. ففي حين تسير عملية السياسة مع التغيير تسير عملية الثقافة في تثبيت الأوضاع القائمة غالباً. فالسياسة تعتمد التجزيء والثقافة تعتمد التجميع كمنطق لها. والثقافة كما تشير العلوم الانثروبولوجية تحيط بنا من كل جانب، في الطعام الذي نأكله، وفي الملابس التي نلبسها، وفي الموسيقى التي نسمعها، وفي السكن الذي نصممه. إنها الطريقة الخاصة بنا في النظر للأشياء كمجتمعات إنسانية أو كعقل جموعي، وقُلْ ذلك عن المنظمات إن شئت.

إن قوة الثقافة تكمن في أنها تصل أحياناً لتضليل الوعي، فالمنظمات ذات الثقافة القوية تتميز بأنَّ عدد المقولات التي تؤخذ كمسلَّمات كبير، وتحمى هذه المقولات بثقافة مصنوعة لحمايتها، مثل: طرق التصرف البيني، والقصص التي تحكى، واللغة المستخدمة. ومن يعيش ثقافة ما، يصعب أن يراها بوضوح مثل القادم من خارجها. ويستخدم البعض كلمة الأيديولوجيا لوصف ثقافة المنظمة أو طابعها المميز.

- **علاقة الثقافة بالاستراتيجية:**

١ ـ **في أسلوب اتخاذ القرار:** تؤثر الثقافة في أسلوب اتخاذ القرار والموقف من التحليل المكثف، وبالتالي تؤثر في الاستراتيجية.

٢ ـ **في ظاهرة مقاومة التغيير**: فما يعد من الثوابت والموروثات يقف عائقاً أمام الاستبدال والتطوير. ويشير أحد الباحثين إلىٰ أن الثقافة القائمة تعمل كمنشور يضلل المدراء عن رؤية التغييرات المحيطة بالمنظمة، وحتىٰ حين يرون ضرورة التغيير فهم يستجيبون وفق ثقافة المنظمةالمهيمنة.

٣ ـ **في عمليات التغلب علىٰ المقاومة**: حيث يقترح البعض استدعاء شخص يطرح علىٰ المنظمة صعاباً ويتحدىٰ ثوابتها الثقافية، ويبين عدم صلاحيتها لمواجهة ما يتطلبه التغيير، واقترح آخرون عمل جرد ثقافي للمنظمات، وطرح آخر إطاراً رباعياً لعملية التحول يقوم علىٰ:

١ ـ نمو الفجوة بين ثقافة المنظمة والواقع الخارجي وتحولاته.

٢ ـ بدء ذوبان الجمود عن ثقافة المنظمة بسبب توالي مؤشرات الانحدار.

٣ ـ التجريب وإعادة التكون حيث تمر المؤسسة بفترة من الارتباك وإعادة تكوين استراتيجيتها.

٤ ـ حيث تفلح المنظمة في تبني نظام جديد.

٤ ـ **في القيم السائدة المنظمات الناجحة** كما يقال، تسودها قيم الخدمة والجودة والإبداع، ومن هنا وضع البعض نموذج 7-S، حيث تتوسط القيم هٰذه الشبكة، وتحيطها الاستراتيجية والهيكلة والبشر والمهارات والنظم والأسلوب، وجميعها يجب أن تتجانس؛ حتىٰ تحقق المنظمة أهدافها.

٥ ـ **صدام الثقافات**: مع اندماج المنظمات والتقاء هذه المنظمات في مساحات مشتركة، تتقاطع القيم وتتعارض وينشأ ما يمكن تسميته: صدام الثقافات.

٦ ـ **الموارد كمصدر للقوة التنافسية**: البيئة المادية والبيئة المعنوية لأي منظمة فيها مصادر القوة، ولكن أي هذه المصادر ذو قيمة استراتيجية أعلى. يشير بعض الباحثين إلى أربعة معايير للمورد ذي القيمة الاستراتيجية:

* أن يكون ذا قيمة، بحيث يزيد من فعالية وكفاءة المنظمة.
* الندرة، بحيث لا يتوافر للمنافسين بسهولة .
* غير قابل للتقليد.
* غير قابل للاستبدال.

ويشير البعض إلى أن الثقافة هي المورد الرئيس للمنظمة، فلا يجب أن ينظر للمنتج المادي للمنظمة على أنه الأساس، ولكن العلم المختزن في داخلها وعمليات الإبداع المعرفي التي توفرها، هي ثروتها الحقيقية.

● **النقد:**

هناك أخطار تتمثل في أن المدرسة قد تعيق إجراء التغييرات الضرورية، فهي أميل لطلب الاستقرار عبر ما تشيعه من صعوبة تغيير الثقافة.

ومن الأخطار المحتملة: أن مفهوم: إنَّ المنظمة (مختلفة) يقود إلى حالة من العجب، وبالتالي يصبح الاختلاف غاية وليس وسيلة، ويؤدي إلى البقاء والثبات رغم تغير الظروف.

* * *

٩ـ مدرسة المناخ

Enviroment School

عندما ندرس الظروف المحيطة بالمنظمة أو المناخ المحيط يمكن اعتباره أحد العوامل التي يجب دراستها أو اعتباره الفاعل الرئيس. **وهو وجهة نظر هذه المدرسة.**

فالمناخ الخارجي هو ما يصنع الأجندة، والمنظمة تستجيب. وأهمية المدرسة تكمن في: أنها ركزت على إعادة الأهمية للمناخ، كأحد أهم القوى الثلاث المؤثر في الاستراتيجية، وهي: المناخ، والقيادة، والمنظمة.

وتقدم المدرسة تحليلاً لأبعاد المناخ الذي يواجه الاستراتيجيين، وتقترح تأثير ذلك على صناعة الاستراتيجية بشكل مختلف عن مدرسة التموقع أو مدرسة التعلم، اللّتان تتناولان نفس الموضوع.

- **مسلمات المدرسة:**

١ ـ المناخ هو اللاعب الأساس في تحديد الاستراتيجية.

٢ ـ المنظمة إما أن تنجح في التجاوب، أو تستبعد.

٣ ـ وظيفة القيادة قراءة المناخ والاستجابة له لا أكثر.

٤ ـ المنظمة كائن يتجمع في مجموعات ذات خواص متكيفة مع بيئات معينة فإذا شحت موارد البيئة أو تعرضت لبيئة معادية فإنّها تموت.

- **وصف المناخ حسب منتزبرج:**

الوصف بحسب الاستقرار: مستقر أو متحول.

الوصف بحسب التعقيد: من البسيط للمعقد.

الوصف بحسب المجال: منفرد أو متنوع.

الوصف بحسب المزاج: معادٍ أو صديق.

- **نقد المدرسة:**

١ ـ وصف المناخ بأنه: إما أن يكون كريماً، أو معقَّداً، أو معادياً، أو متغيراً، أو مضطرباً ليس بصحيح. فغالباً ما تكون هناك فترات من عمر المنظمة تمر بظروف بهٰذه الأوصاف، ولكن ليس على الدوام، وبالتالي بناء المدرسة على هٰذه المُسلَّمة يضعفها.

٢ ـ كما أن ما قدمته من تصور لتحليل المناخ ضعيف.

* * *

١٠ـ مدرسة التشكل
Configuration School

هـٰذه مدرسة توفيقية بين مجموع المدارس، فتقوم برسم الصورة Configuration باعتبار أنها تصف المنظمة ومحيطها الخارجي من جهة، وهي تقوم بتحويلTransformation المشهد إلى استراتيجية باعتبار أنها تتكلم عن عملية صنع الاستراتيجية.

• **مقولات ومقدمات المدرسة:**

في أغلب الأحيان، توصف المنظمة باعتبار بعض الأشكال الثابتة من صفاتها: فلفترة معينة تتبنى المنظمة شكلاً معيناً مناسباً لسياق معين، وبالتالي تمارس سلوكيات معينة تضعها في استراتيجيات معينة.

هـٰذه الأوقات من الاستقرار، تتخللها أحياناً بعض عمليات التحول والقفزات الصغيرة لأشكال جديدة.

هـٰذه المراحل من التشكل والتحول عبر الزمن تصور دورة حياة المنظمة.

وَهَمُّ الإدارة العليا في هذه الحالة هو: المحافظة على الاستقرار، وتبني استراتيجيات تغيير بين حين وآخر، ـ كما يحدث في أغلب الأحوال ـ استجابة لعمليات التحول لمواجهة التطورات التي تقطع الاستقرار، مع الحرص على عدم تدمير المنظمة.

وعلى ذلك عملية صناعة الاستراتيجية قد تأخذ أي مسار لعملها، مثل المسار التصوري لمدرسة التصميم، أو التخطيط الرسمي، أو التحليل المنهجي المنظم، أو القيادة الملهمة، أو التعلم التشاركي، أو المسايسة التنافسية، أو التركيز على الوعي الفردي، أو الاستجابة البسيطة لمتغيرات البيئة، ولكل منها وقته الزمني وسياقه الظرفي.

وبمعنى آخر: فمدارس صناعة الاستراتيجية هي تشكل يستجيب لواقع معين.

والاستراتيجيات الناتجة، قد تأخذ شكل خطط أو أنماط أو أوضاع أو تصورات أو تحركات ذكية، ولكن كلاً منها تناسب ظرفاً ووضعاً معيناً.

* * *

أنواع تشكل المنظمات في القوة والبنية

١ ـ منظمة الزعيم الملهم:

الزعيم في القمة والآخرون أتباع، عادة ما تظهر في المنظمات عند بداياتها، وتكبر مع الوقت أو قد ترتد منظمات كبيرة في فترات الأزمات لنفس الموقف بالارتكاز على علاقات غير مقننة، وتعتمد على تنسيق الزعيم ورؤيته للتحركات المطلوبة عادة في بيئة متغيرة، مما يعطيه ميزة تنافسية على المنظمات المنافسة التي تتمتع ببيروقراطية عالية.

٢ ـ المنظمة الآلية:

العمل فيها متخصص وبه معايير ومواصفات محددة سلفاً، وهنا يظهر على يمين القائد التكنوقراط على شكل مخططين ومحللين. . . إلخ. وعلى يساره موظفو الإسناد مثل العلاقات العامة والمستشارين القانونيين. . . . إلخ وتحتهم يظهر العمال، ويمثل هذا النمط مؤسسات مثل صناعة السيارات والطائرات. . . إلخ.

٣ ـ منظمة المهنيين:

أمثلتها المستشفيات ومعامل الأبحاث، وبسبب الطبيعة التخصصية لكل من العاملين يمارس كل منهم عمله منفرداً، والتنسيق بينهم يحدد من قِبَلِهِم وبحسب احتياجاتهم. وحاجتهم قليلة للبيروقراطيين.

٤ ـ منظمة التنوع في مجالات العمل:

كل وحدة ربحية تعمل منفصلة عن الأخرىٰ، ويجمع الجميع شكل إداري رخو. وأمثلتها: الجامعات متعددة المباني، فلكل فرع خصوصيته ويتعامل مع ظروفه بطريقته، ويتم التحكم فيه بنظام معدلات الأداء، وعن بُعْدٍ من القيادة المركزية.

٥ ـ المنظمة الظرفية:

صناعة الأفلام، ومشاريع صناعة السفن الفضائية، وحتىٰ حرب العصابات، تقتضي عمل تجميع سريع لمتخصصين في مجالات متنوعة لفترة زمنية محددة؛ للقيام بعمل محدد، ثم تنفض. وهي تقتضي وجود مشروع تتشكل علىٰ أساسه فرق العمل مدعومة ربما بلجان مساعدة ومجموعات مهام محددة وتُنَظَّم بشكل شبكي.

٦ ـ المنظمات الرسالية:

حيث تربطها ثقافة قوية، وتقل فيها التخصصات، وتتقلص فيها الفوارق بين الرتب التنظيمية، ويتحرك الأفراد فيها بِحُرِّيَّةٍ، وتقل فيها المركزية بشكل كبير. وأمثلتها: بعض المنظمات الدينية، وبعض الشركات اليابانية.

٧ ـ المنظمة المُسَيَّسَة:

المنظمة فيها قوىٰ متعددة، تتجاذب في اتجاهات مختلفة، وليست هناك قوة واحدة مهيمنة، كما في الحكومات في الدول الديمقراطية.

* * *

ملحق

بعض أشكال الاستراتيجيات المستخدمة

١ ـ استراتيجيات دخول المنافسة (ساحة التدافع).

٢ ـ استراتيجيات متعلقة بالمخرجات ذاتها وما يحيط بها.

٣ ـ استراتيجيات متعلقة بعلاقة المنتج بساحة التنافس المراد دفعه فيها.

٤ ـ استراتيجيات التحام المنتج بالسوق.

٥ ـ استراتيجيات التوسع والنمو.

بعض أشكال الاستراتيجيات المستخدمة

لا يمكن حصر الاستراتيجيات؛ لأنها عمل فني في المقام الأول، ولكن يمكن التمثيل لها. فنحن نعرف أن المنظمات تمتلك موارد وأصول، ولديها ـ في مجال معين ـ قدرات أساسية ومهارات، وهي تقتحم ساحة التدافع وتروج لنفسها، وتنمو حتى تحقق ما تعرفه بأنه فوز، وهي أمور تنطبق على المنظمات التي تتعاطى الفكر أو الخدمات أو المنتجات المادية أو خليطاً من ذلك. وسنلقي الضوء على بعض الأفكار في هذه الجوانب الثلاثة، اقتحام ساحة التدافع، الترويج للمخرجات وتثبيتها عند الجمهور، والنمو.

١ ـ استراتيجيات دخول المنافسة أو ساحة التدافع:

يقول المنظر الصيني سان تسو: إنَّ الاستراتيجيات الأصلية اثنتان لا غير، وهما: الهجوم المباشر أو الهجوم غير المباشر. ولكن الدمج بينهما ينتج عدداً لا حصر له من الاحتمالات. وهو أشبه بمزج اللونين الأسود والأبيض بنسب مختلفة لينتج لنا ما لا حصر له من الظلال والألوان.

أسلوب الهجوم المباشر:

عندما يدخل جيش في مواجهة جيش في جبهة أو جبهات محددة وفي معركة فاصلة، أو يدخل حزب ما الانتخابات في مقابل حزب آخر، أو تدخل شركة ما المنافسة مباشرة عبر حرب الأسعار، فنحن

نتكلم عن الهجوم المباشر والذي يفترض شعور كل من الطرفين بأن لديه فرصة في هزيمة الطرف الآخر أو إقناعه بالتراجع، ولن نطيل هنا نظراً لوضوح الصورة.

أسلوب الهجوم غير المباشر:

وهنا يتم الاقتراب ببطء من المشهد التنافسي ويتم فيه استخدام بعض الاستراتيجيات التالية.

أ - الحفر عبر استقطاب الجمهور الأقل ولاءً للمنافس أو جمهور ليس في نطاق خططه الصلبة، ونشهد ذلك على المستوى الدولي في تكتل الدول المستضعفة وتحالفها للحصول على حقوقها من دول المركز، وفي المستوى المحلي بالنسبة للأحزاب حين يتم استقطاب الجمهور غير محدد الولاء، وفي المستوى التجاري في البحث عن الجمهور الأقل ولاءً للمنافسين الكبار.

ب- مهاجمة العناصر والمرتكزات التي يقف عليها الخصم. ففي مجال السياسة الدولية، قد نجد صراعاً في الأمم المتحدة لمنع دولة ما من استخدام الشرعية الدولية لدعم سياساتها باعتبارها وسيلة داعمة، أو منع استقرار قواعدها في مناطق محددة من العالم، أو جعل التكلفة الاقتصادية تفوق مقدار العوائد، وبالتالي حرمانها من الاقتصاد الذي تقف عليه وتمول نشاطها منه، أو حرمانها من دعم بعض الحلفاء عبر استقطابهم أو الضغط عليهم، كل ذلك

دون الدخول المباشر معها في صراع مسلح. ونجد ذلك في العمل الحزبي، حيث تمنع أطراف معينة من المرتكزات البشرية التي يمكن أن تشكل فارقاً في انتصارها بمنعها من العمل في مناطق بعينها، ونجد ذلك في العمل التجاري؛ حيث لايتم التنافس مع المنتج الرئيس لشركة ما، ولكن يتم التنافس على الخدمات التي تشكل الداعم الرئيس لهذا المنتج، وبالتالي يتخلخل موقف هذا المنتج في السوق.

جـ- مهاجمة التحصينات، حيث تحتمي دولة أو منظمة ما بأغطية تمنع الوصول إليها. فعلى المستوى الدولي: قد نجد قوانين دولية معينة تسمح بأن تمارس بعض الدول من خلالها ما تريد وبإزالتها تفقد هذه الدول أو المنظمات التحصينات الضرورية لمواقفها. أو في مجال الحزب السياسي قد يكون هناك حزب الدولة الذي يستفيد من قدرات الدولة وبحرمانه من هذه الامتيازات يصبح قابلاً للهزيمة. وفي المجال التجاري: قد يكون تفوق منظمة ما ناتجاً عن قوانين التعرفة الجمركية، وبالعمل على تغييرها تفقد ميزتها التنافسية وتصبح قابلة للهزيمة.

د- حرب الغارات أو ما يعرف بحرب البراغيث: وهي معروفة بحرب العصابات ومثالها في العسكرية واضح، أما في العمل الحزبي السياسي فيمكن التمثيل لها بالتحركات السريعة للحركات والأحزاب الصغيرة للتعبير عن الرأي العام ثم

الانسحاب للقيام بعمل مباغت آخر وهكذا، حتى يتأكد للرأي العام أنها الأقدر على تمثيله. وفي المجال الإقتصادي: يمكن تنفيذ الاستراتيجية بتحركات سريعة من التخفيضات التي تستقطب الزبائن وتشد انتباههم للقادم الجديد وتكسبهم العادة لزيارته والتبضع منه.

هـ- حرب التضليل الاستراتيجي: ومثال خالد بن الوليد في العسكرية واضح، ولكن ماذا عن الأحزاب والعمل السياسي؟ فحينما يشيع حزب أو دولة ما عن بدء اتصالاته بجهة ما دون أن يفعل ذلك حقيقة، فهو يجبر أطرافاً أخرى على تقديم عروضها بسرعة مثلاً، وبالتالي فهو يمارس لعبة التضليل الاستراتيجي، وعندما تشيع شركة ما أن هناك محادثات سرية بينها وبين شركة أخرى دون أن يكون لذلك حقيقة ويكون غرضها تحريك أطراف في اتجاهات معينة فهي تمارس التضليل الاستراتيجي.

و - الاستراتيجيات الجموعية: حيث يدخل الطرف في تكتل ما يسمح له بدخول المجال فيما يشبه حصان طروادة، لكن افتراضياً، ومن ثم يبني لنفسه مكاناً بعدها ينطلق منه.

٢- استراتيجيات متعلقة بالمخرجات ذاتها وما يحيط بها:

والمخرجات قد تكون فكرة كما تطرحها الأحزاب، مع تسليم آجل للمخرجات بعد الوصول لمواقع التنفيذ في شكل تطوير اقتصادي أو تعليمي أو اجتماعي، أو تكون خدمة أو سلعة كما

تطرحها المؤسسات الربحية أو غير الربحية. وقد يكون الدفع عبر وضع ورقة في صندوق الاقتراع، أو التجمع عند النداء في مواقع الفعل للأحزاب السياسية، أو الدفع المالي مباشرة في الشركات التجارية. وفي كل الأحوال، هناك شيء يُرَادُ له أن يحوز على رضى الجمهور، وهناك استراتيجيات مختلفة لتحقيق ذلك، ويمكن استخدامها منفردة أو المزاوجة بينها مثل:

أ ـ **استراتيجيات فارق السعر**: ويعتقد البعض أن السعر مرتبط بالسلع والخدمات التجارية والأمر خلاف ذلك، فلكل شيء سعر يدفع بطريقة أو بأخرى. فحين يخرج المواطن للتصويت فهو يدفع من وقته وجهده، وكلما زادت التحديات التي تواجهه وهو يقوم بالدعم، ارتفع السعر الذي يدفعه، وبالتالي فهو يقيم موازنة بين التكلفة والعائد المؤكد وغير المؤكد، وقل ذلك في العمل التجاري الصرف. وبالتالي فأولى الاستراتيجيات تكمن في خفض التكلفة، وبالتالي تقليل القيمة التي يطالب الجمهور بدفعها.

ب ـ **استراتيجية فارق الصورة**: إن الدرَّة الثمينة في غلاف سيئ تقل قيمتها، بينما ترتفع قيمة الشيء بتحسين مظهره الخارجي، والإنسان بطبيعته ليس عقلاً فقط، ولكنه مشاعر يحب ويكره ويتذوق. والصورة الذهنية التي يحدثها منتج ما في أذهان الجمهور في غاية الأهمية للفوز به. وانظر للقائد ذي الكاريزما،

وأثره في الجمهور، أو المتحدث الرسمي وما يخلقه من انطباعات، أو اختيار الرسل والسفراء وما يظهرون به، أو في الأحزاب السياسية وما تبدو عليه من جِدَّةٍ أو قِدَم. وقُلْ ذلك عن المنتجات؛ فالتغليف يلعب دوراً كبيراً في تمييز الجمهور، وتفريقه بين منتج وآخر، ودرجة إقباله أو إعراضه.

جـ- **استراتيجية فارق الدعم:** تلعب الخدمات التي تقدمها المنظمات للجمهور اليوم دوراً كبيراً في صياغة الاستراتيجيات، وهي تكتسب أهميتها من تقارب المنتجات المقدمة للجمهور بشكل عام. وبالتالي تشكل الخدمات المصاحبة للمنتج دوراً رئيساً يساعد في التحام الجمهور بالمنظمة. ففي العمل السياسي: لا يخفى أثر الخدمات الاجتماعية التي يقدمها النواب أو المنظمة أو الحزب للجمهور خارج سياق العملية الانتخابية المباشرة، إذ تؤدي إلى تعزيز فرص فوزهم على منافسيهم. وإذا نظرنا للمنظمة التجارية: نجد أن المنتج الذي تقدم له المنظمة الخدمات بعد بيعه تكون له ميزة مضافة تعين في تقدمه على غيره.

د- **استراتيجية فارق الجودة:** والجودة هي موافقة المواصفات المعيارية، والجمهور يبحث عن مواصفات. مثل: التحمل، والقدرة الوظيفية، والأداء. وهي قضايا مهمة سواء تعلق الأمر بالمنظمة السياسية وما تطرحه من فكر وأنشطة، أو بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة التجارية. ففي كل الأحوال يسأل

الجمهور ويختبر ما يطرح عليه بمدىٰ التحمل لهذا المنتج وللدور الوظيفي ونوعه ولكفاءة العملية من حيث الوقت والكلفة والمخرج. وبالتالي كلما كانت الجودة أعلىٰ، كلما كانت فرصة النجاح أكبر.

هـ- **استراتيجية فارق التصميم**: والوظائف التي يقدمها المخرج كلما تعددت؛ كانت تلك ميزة مضافة. وبالتالي فتنوع الوظائف، يدخل في دائرة التفكير الاستراتيجي.

٣ - استراتيجيات متعلقة بعلاقة المنتج بساحة التنافس المراد دفعه فيها:

ساحة التنافس قد تكون أرض المعركة أو قد تكون الساحة السياسية، أو قد تكون السوق التجاري بمعناه الصرف. وهنا تقترح الدراسات الاستراتيجية بعض الاستراتيجيات المحتملة:

أ - **استراتيجية الاختراق**: عندما تكثف جهة ما جهودها عبر الدعاية والإعلام والعلاقات العامة، للدفع بفكرة ما، أو منتج معين قديم في ذات الساحة التنافسية، أو السوق الذي تعمل فيه، فهي تمارس استراتيجية الاختراق.

ب - **استراتيجية الحزمة**: عندما لا تكون الفكرة أو المنتج مغرياً للجمهور بحد ذاته، فقد يكون ربطه بمنتج آخر أو فكرة أخرىٰ طريقاً لإقناع الجمهور بالإقبال علىٰ هٰذه الفكرة أو المنتج. ففكرة الحروب الصليبية - مثلاً - كان الهدف منها عند الكثيرين اقتصادياً،

ولكن تم تسويقها بربطها بالمعتقد المسيحي، فلقيت رواجاً. وحين يباع الطعام السريع للأطفال، يربط بالحصول على لعبة مع كل وجبة مثلاً... وهكذا يتم التغلب على مقاومة الجمهور.

جـ- **استراتيجية توسيع الأسواق**: يمكن أن تقوم المنظمة باستخدام ذات الفكرة أو المنتج ودفعه في سوق جديد، وبالتالي تتمكن من تحقيق عوائد ونجاحات.

د- **استراتيجية توسيع المنتجات**: دفع أفكار جديدة أو منتجات جديدة في نفس السوق هو طريقة أخرى لزيادة المكاسب.

هـ- **استراتيجية التنوع**: بمعنى نشر أفكار ومنتجات مختلفة في أسواق متنوعة.

٤ - استراتيجيات التحام المنتج بالسوق:

ويمكن توصيف الاستراتيجية من خلال النظر لعلاقة السلعة ومناسبتها للسوق مثل:

أ - **استراتيجية السلعة الواحدة (Commodity Strategy)**: حيث تنتج سلعة واحدة تغطي أسواقاً متنوعة.

ب- **استراتيجية السلع المتنوعة (Segmentation Strategy)**: حيث تخدم السلعة أجزاء متماثلة في السوق.

جـ- **استراتيجية الفرصة (Niche Strategy)**: حيث تصمم الفكرة، أو السلعة أو الخدمة لجزء دقيق غير مخدوم إلى الآن.

د ـ **استراتيجية التفصيل (Custmization Strategy)**: مثل تصميم المنازل، فلكل زبون ذوقه.

وحين لا يكون التحام المنتج أو السلعة أو الفكرة بالسوق قوياً، يمكن تعزيز الالتحام (**Fitness**) عبر استراتيجيات مثل:

١ ـ **زيادة الدفع**: الدعاية المكثفة مثلاً.

٢ ـ **التدعيم**: إضافة عناصر داعمة للسلعة كخدمات متميزة.

٣ ـ **التحصين**: مثل أخذ حماية جمركية أو قانونية.

٤ ـ **التعلم**: تطوير الالتحام من حيث اكتساب الخبرات بالتدريج.

٥ ـ استراتيجيات التوسع والنمو:

تتبنى المنظمات استراتيجيات للنمو والتوسع وقد طرحت تاريخياً عبر أفكار متنوعة.

أ ـ **استراتيجية التكامل العمودي**: سواء كان صاعداً (**Up Stream**) بالسيطرة على الموردين والموارد، أو هابطاً (**Down Stream**) بالسيطرة على نقاط التوزيع والبيع.

ب ـ **استراتيجية التركيز على القدرات الأساسية (Outsourcing)**: وتوكيل بقية الأعمال التي لا تمتلك فيها المنظمة قدرات لشركات أخرى لديها القدرات، مما خلق منظمة افتراضية حدودها تبدو هلامية، بمعنى أن الداخل والخارج أصبحا متداخلين. وهي نقيض فكرة التكامل العمودي.

جـ ـ **استراتيجيات جمع القدرات من شركات مختلفة في أشكال من العمل المشترك مثل:**

* **الشراكة المحدودة Joint Venture:** حيث يتم الاتفاق بين طرفين أو أكثر لمدة محدودة عادة، وهي تختلف عن الشراكة من حيث محدوديتها الزمنية، أو في محدودية دائرة النشاط. وفي هذه الحالة يكون الدفتر المحاسبي موحداً للجزء المتفق عليه. والغرض دائماً: التشارك في التكاليف، أو استغلال تكنولوجيا جديدة، أو دخول سوق جديدة.

* **منح امتياز (Franchise):** وهو ترخيص يعطى لمصنع أو موزع أو تاجر لتمكينه من تصنيع أو بيع ماركة معينة أو خدمة معينة لفترة محدودة. وحامل الترخيص يدفع عادة لمانح الترخيص مبلغاً على المبيعات، ومبلغاً مقطوعاً كمقدم لحق الاستخدام. ويقوم المانح بتمويل وتقديم الخبرة الضرورية، والدعم الفني.

* **الترخيص:** وهو إعطاء حق ممارسة نشاط ما من قبل جهة تمتلك هذا الحق لجهة أخرى.

* **العقود طويلة الأجل.**

د ـ **استراتيجية التنويع (Diversification):** وهو تحرك لمصنع أو تاجر في مساحات أوسع من المنتجات. الأمر الذي قد يتم عبر شراء شركات قائمة تخدم السوق الجديد أو بتوسيع نفس المنشآت. وعادة ما يلجأ إليها لتخفيف الاعتماد على سوق واحدة، خاصة

إذا كان قد بدأ في التآكل مثل صناعة التبغ، أو لموازنة وجود مواسم غير منتجة كما هو بالنسبة لصناعة «الآيس كريم» مثلاً. أو لتوفير فرص نمو للمنظمة، وربما صاحَبَ هـٰذه التحركات التخلص من بعض الأنشطة (**Divestment**). كما أن المنظمات تأمل من مثل هـٰذه الاستراتيجية أن تقلل الأخطار على استثماراتها، من خلال تبني سياسة الباقة (**Portfolio**). ورغم شيوع مثل هـٰذه الاستراتيجية، إلا أن نتائجها كما يرىٰ **ROBERT GRANT** في كتابه **Contomporory Strategy Analysis** الطبعة الرابعة الصفحة ٤٧٠ لم تكن جيدة. ويوصي بما يطلق عليه التركيز على أهمية وجود العلاقة (**Relatedness**) بين الأعمال التجارية الداخلة في الباقة، خاصة على مستوىٰ الموارد المطلوبة، وعلى مستوىٰ تكوين الاستراتيجيات، وعلى مستوىٰ معايير الأداء؛ لضمان نجاح مثل هـٰذه الاستراتيجيات.

* * *

جدول مقاربات استراتيجية متنوعة

	مستوى الدول	مستوى العسكرية	مستوى الأحزاب	مستوى المؤسسات	مستوى الموقف التفاوضي
الاستراتيجية العليا	موجهات / قيود للفعل منها : ■ الأيديولوجيا ■ المصالح	موجهات / قيود للفعل منها : ■ الأيديولوجيا ■ المصالح	موجهات / قيود للفعل منها : ■ الأيديولوجيا ■ المصالح	موجهات / قيود للفعل منها : ■ الأيديولوجيا ■ المصالح	موجهات / قيود للفعل منها : ■ الأيديولوجيا ■ المصالح
الأهداف الاستراتيجية	■ المحافظة على رفاهية الداخل ■ تأمين المصالح ■ دعم الحلفاء ■ تشكيل العالم لصالحنا	■ التفتيت المادي والمعنوي للخصم	■ الوصول للأداة التنفيذية لتطبيق البرنامج	■ الربحية ■ مادية / معنوية	■ كسب الموقف ■ كسب النتيجة المتوقعة
وسائل الاستراتيجية	■ العسكر ■ الدبلوماسية ■ الاقتصاد ■ الإعلام	■ القوات المسلحة ■ الدبلوماسية ■ الاقتصاد ■ الإعلام	■ النضال الدستوري ■ العصيان المدني ■ الثورة ■ الانقلاب ■ ... إلخ	■ المنتج ■ المكان ■ السعر ■ الموقف	■ الوسائل المباشرة ■ الوسائل غير المباشرة
المنطقة المستهدفة بالفعل	■ العالم	■ جبهة / جبهات	■ بلد	■ سوق / أسواق	■ قضية

المراجع

1- **Managing Strategy**, Cliff Bowman And David Asch, Macmillan Business, 1996.

2- **Guide To Strategy**, Richard Koch, FT Pitman Publishing, 1995.

3- **How To Manage Organisational Change**, D. E. Hussey, Kogan Page,1995.

4- **101 Great Mission Statement**, Compiled By Timothy R. V. Foster, Kogan Page,1995.

5- **The Problem Behaviour Pocketbook**, Angelena Boden, Management Pocketbooks Ltd, 1999.

6- **Negotiators Pocketbook**, Patrick Forsyth, Management Pocketbooks Ltd, 2006.

7- **Leading Teams**, Harvard Business School Press,28-6-2006.

8- **Contemporary Strategy Analysis**, Robert M. grant, Blackwell Publishing, 2002.

9- **Be Your Best Leader... And Beyond**, Catherine Doherty and John E. Thompson, Q. Learning, 2003

10- **Key Mangement Ideas**, Stuart Crainer, FT Pitman Publishing, 1996.

11- **The 10-Day MBA**, Steven Silbiger, Piatkus,1997.

12- **Developing Strategic Thought, Bob Garratt,** Profiles Books Ltd, 1995,2003.

13- **The Mind Of The Strategist**, Kenichi Ohmae, McGraw-Hill,1982.

14- **Strategic Planing**, George A. Steiner, The Free Press,1979.

15- **Strategy Bites Back**, Henry Mintzberg , Bruce Ahlstrand And Joseph Lampel, FT Prentice Hall, 2005.

16- **Strategy Safari**, Henry Mintzberg , Bruce Ahlstrand And Joseph Lampel, FT Prentice Hall, 1998.

17- **The Interactive Strategy Workout**, Cyrial Levicki, FT Prentice Hall, 2003.

✿ ✿ ✿

فهرس الموضوعات

الموضوع **الصفحة**

الموضوع **الصفحة**

الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي

الموضوع **الصفحة**

الموضوع **الصفحة**

الموضوع **الصفحة**

* * *



فى هذه اللحظة التاريخية التى يتصاعد فيها صدى التحولات العالمية

حتى يصم الآذان... وتغيب الأحلام ، وتنبعث من تحت الركام التاريخى الطويل أمتنا ، عارية الصدر فى وجه تحديات جسام وأمم تتسابق لتحصيل أسباب المنعة والقوة والتفوق .....

ور غم أن المشهد يبدو قاتماً للوهلة الأولى فإن المدرك لحركة التاريخ يعلم أن فجر كل نهضة يسبقه ليل طويل ، وكما انطلقت أمم الأرض جميعها تنطلق أمتنا اليوم ، وهى لا شك قادرة على تحصيل أسباب القوة والمنعة ولو بعد حين ....

تلك هى الآمال والأحلام ، لذا فإننا نتقدم بمشرو ع النهضة لنجيب على التساؤلات ونحدد الاحتياجات ونبعث الأمل

دكتور

جاسم سلطان

أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع